

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра социологии и политологии

**Образ организации как работодателя: методы исследования и опыт
изучения**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
Е.В. Прямиковой

Исполнитель:
Спирьковой Елизаветы Андреевны,
обучающийся группы БС-41

Руководитель:
Шалагина Елена Владимировна,
Кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии и
политологии

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. HR-БРЕНДИНГ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: ОСОБЕННОСТИ И БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ.....	6
1.1 Подходы к изучению образа организации как работодателя	6
1.2 HR –бренд – способы формирования и развития	14
1.3 Методы изучения HR –бренда.....	26
ГЛАВА 2. Построение HR –бренда в банковской сфере	41
2.1 Особенности HR –бренда банка: принципы формирования и реализация	41
2.2 HR –бренд – опыт изучения.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81
Приложение 1	81
Приложение 2	82
Приложение 3	85

ВВЕДЕНИЕ

Из года в год работодателям и сотрудникам – рекрутерам все трудней и трудней бороться за профессиональные кадры, которые могут своевременно реагировать на изменяющуюся действительность на рынке труда. Важно отметить и то, что для организации много значат не только высококлассные специалисты, но и выпускники, студенты и молодые специалисты.

Сейчас спросив выпускника любого ВУЗа, в какой организации или компании он захочет работать? Большинство ответит, что выбор падет на крупную международную компанию¹. Мы можем сделать вывод о том, что данные компании обладают сильным привлекательным HR –брендом. Сегодня перед нами стоит реальная мировая проблема, когда более 50% сотрудников не довольны своим местом работы².

Каждый день они приходят и отрабатывают свои положенные рабочие часы, каждый из них получает заработную плату, но работодатель не может добиться от них продуктивной работы. Это значит, что организация не построила или плохо сформировала свой бренд, кроме того в таких организациях очень высок процент текучести кадров. Фирма тратит на таких работников свои ресурсы (деньги, время), а он просто покидает ее. Но сильный HR –бренд сможет значительно сэкономить время организации.

Особенно важно заниматься разработкой и продвижением бренда работодателя в банковской сфере, так как это поможет банку привлечь и удержать клиентов, что позволит ему просуществовать долгое время и удержать свои позиции на рынке.

¹ HR-бренд: что это такое и зачем он нужен? URL: <http://sellwin.by/karera/korporativnoe/hr-brend-chto-eto-takoe-i-zachem-on-nuzhen/> (дата обращения: 17.04.2018).

² «Планета HR» на новой орбите. URL <http://planetahr.ru/publication/4067/> (дата обращения: 17.04.2018).

Таким образом, **актуальность** выбранной темы обусловлена тем, что в последние годы наблюдается тенденция в возрастающей потребности работодателей в поиске высококлассных специалистов.

Объектом исследования дипломной работы является HR –бренд организации.

Предметом – восприятие бренда организации целевыми группами.

Целью выпускной квалификационной работы стало выявить особенности формирования и продвижения бренда работодателя.

Задачи:

1. Проанализировать подходы к бренду работодателя;
2. Рассмотреть сущность и значение бренда работодателя;
3. Изучить процесс формирования HR –бренда в банковской сфере;
4. Провести анализ особенностей формирования бренда работодателя;
5. Представить образ банка как работодателя глазами сотрудников.

Теоретико-методологическая база строилась на трудах отечественных и зарубежных специалистов, которые непосредственно занимались изучением специфики HR –бренда и особенностями его формирования.

Эмпирическая база состоит из:

1. Проведенного вторичного анализа исследований:
 - Оценка корпоративного мероприятия «Тепло» (N = 175, март 2017 г.);
 - «Оценка празднования Дня рождения банка в формате спортивно-развлекательного мероприятия» (N = 246, октябрь 2017 г.);
 - «Система признания: награждение «лучами» лучшего сотрудника» (N = 73, октябрь 2017);
 - Итоги общепанковского опроса «Сотрудник 3.0» (N = 2115, ноябрь 2017 г.);
 - «Оценка празднования Нового года (N = 302, январь 2018)»;

- «Оценка социального пакета» (N = 369, декабрь – январь 2018 г.);
- «Завтрак с президентом: оценки победителей» (N = 12, март 2018 г.);

- «URAL HR FORUM» (N = 49 март 2018).

2. Анализа официальных документов:

- «Стратегия 2020»;

- Материалы внутреннего сайта организации;

- Положение об отделе по работе с корпоративной культурой центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 03.10.2016;

- Положение об отделе внутренних коммуникаций центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 24.10.2016;

- Положение об отделе внутрикорпоративной обратной связи центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 03.10.2016.

Степень научной разработанности выражается в достаточно большом количестве работ, посвященных данной теме. Среди зарубежных исследователей выделяют разработки *Ф.Тейлора, Э.Мэйо и Д. Макгрэгора*, которые занимались проблемой организации труда и повышением эффективности управления человеческими ресурсами. Стоит отметить и *П. Друкера*, писавшем о вовлеченности руководителей в свою работу и соответствии концепции управления своим целям. Из отечественных авторов большой вклад в проблему формирования HR –бренда внесли *Н. Осовицкая* и *Р.Е. Мансуров*, предоставив материалы, представляющие интерес для руководителей.

Структура дипломной работы. Дипломная работа включает в себя введение, две главы и пять параграфов, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. HR-БРЕНДИНГ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: ОСОБЕННОСТИ И БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ

1.1 Подходы к изучению образа организации как работодателя

В условиях современного мира рыночная среда организации подвержена множеству непредвиденных изменений, теперь организациям необходимо принять правила игры и стремиться создавать новые конкурентные преимущества, чтобы быть стойкими к рыночным потрясениям.

Главным таким преимуществом сейчас стал HR-бренд, бренд работодателя.

На международном уровне HR-бренд уже давно подвержен множеству разработок как исследовательских, так и технологических. В России данное направление тоже получило свое развитие, пусть позже, но в настоящий момент набирающее обороты. Одна из ведущих компаний занимающаяся подбором персонала в России на просторах интернета – HeadHunter провела исследование, по которому выяснилось, что 42% компаний поучаствовавших в опросе в 2016 году не занимались развитием HR-брендинга, но сейчас активно развивают его³.

Но для того, чтобы погрузиться в мир изучения феномена HR-бренда, необходимо дать определение самому понятию, заглянуть в его сущность, оценить, насколько важен HR-бренд организации, и выявить конкурентные преимущества работодателя с сильным брендом.

³ Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> / <https://ekaterinburg.hh.ru/article/research> (дата обращения: 17.04.2018).

Зарождение понятия HR мы можем наблюдать еще во время английской промышленной революции, уже тогда работодатель стал обращать пристальное внимание на своих сотрудников. После этого мы можем проследить развитие HR-менеджмента по ключевым этапам.

Первый этап, который можно выделить это 20-40-е гг. Этот период именовался как этап технократического менеджмента, главная его характеристика заключается в авторитарном стиле управления, по ней каждый сотрудник считается не автономной личностью, а как бы «винтиком» в механизме организации.

В эти годы ярко выделяется концепция **Ф. Тейлор**, суть которой заключается в труде, а точнее разрушительной силе коллектива. Труд отдельно взятого рабочего – это сугубо индивидуальная деятельность в организации, а коллектив делает этот процесс наименее производительным, поэтому Тейлор стал рассматривать человека с функциональной точки зрения, когда труд работника измеряется через затраты рабочего времени⁴.

Разработанные теории социолога и социального психолога **Д. Макгрэгора** в 30-50-е гг. «подарили» социологии управления теории X и Y в области управления персоналом в организации. Первая теория подразумевает *авторитарный* способ управления персоналом. Сотрудники априори не любят трудиться, всеми способами избегают работы и поэтому руководство использует методы принуждения, контроля и угрозы наказанием, чтобы заставить подчиненных работать. Вторая теория это альтернатива первой, в ней у сотрудников преобладают такие качества как любовь трудиться, ответственность и самодисциплина. Поэтому *демократичное* руководство влияет на сотрудников с помощью не навязывания своей воли подчиненным, взывая к их потребностям более высокого уровня, чем в первой теории (потребность к принадлежности, самовыражении и достижения высокой цели).⁵

⁴Коноплева Г.И. Буйлов К.И. Технократический подход в организации/ Г.И. Коноплева, К.И.Буйлов// Международный студенческий научный вестник. - 2016. - № 4. - С. 85.

⁵ Классики менеджмента: пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Спб.: Питер, 2001. - 475 с.

Следующий этап (50-70-е гг.) был связан с изменениями в сфере труда, появлением новых технологий и техники. Это повлекло за собой изменения в механизме трудовой мотивации, он стал, ориентирован на повышение квалификации сотрудника, а также на его творческую сторону. Создание и нововведения в сфере занятости, теперь упор стал делаться на гибкости и индивидуальном подходе к формам трудовой деятельности. Если ранее работник был просто исполнителем (труда), то в тот период он считался частью организации, субъектом трудовых отношений.

В этот период сложился так называемый *идентификационный подход* (М. Макдональд, В. Зотов, Е.Голубков), сторонники которого приравнивали понятие бренд к торговой марке и считали данные понятия синонимами. Особенностью этого подхода стало то, что бренд расценивается как маркированный продукт, который представляет из себя набор внешних характеристик, выделяющих товар/организацию из большинства похожих.⁶

Отправной точкой HR – бренда к тому, каким он стал сейчас, был период 80-90-х гг. Работники рассматривались не просто как «винтики» в механизме организации, а как главный ресурс. На этом этапе активно шла трансформация уже предложенных концепций и подходов, для определения HR – бренда применяли разнообразные подходы. Так как изучением бренда занимаются специалисты в разных областях (маркетинг, управление персоналом и др.). Ключевые подходы, которые выделяли исследователи это: системный, стратегический, социально-психологический, правовой.

Говоря о HR – бренде со стороны психологии, стоит упомянуть теорию психологического контракта, по которой работники организации хранят ей лояльность при условии, что работодатель гарантирует им стабильную занятость и заработок. Хотя в последнее время тенденции немного поменялись, теперь работодатели гарантируют работникам обучение и развитие, а они, взамен, старание и гибкость. Именно поэтому, сегодня, так важно работодателям продемонстрировать свою готовность и преимущество

⁶ Черник, Н. Ю. Основные подходы к определению категории "бренд" / Н. Ю. Черник // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2012. - № 4. - С. 36-42.

перед другими организациями в карьерном росте, личном развитии и обучении, чтобы будущий сотрудник сделал выбор в его пользу⁷.

Важно отметить, что в рамках междисциплинарного характера концепции HR – бренда важен вывод о том, что большинство кандидатов будут предлагать себя как профессионала той организации, которая обладает устойчивой, а главное положительной репутацией. В этом русле работали *Кэйбл* и *Грэм*, исследовавшие, насколько влияют факторы на восприятие будущих работников организации, в результате были сформированы факторы, выстроенные с помощью рангов по степени важности для соискателей⁸.

Термин «бренд работодателя» был впервые публично представлен аудитории управленцев в 1990 году в журнале посвященном управлению брендом, и определялся *Саймоном Бэрроу*, президентом фирмы «Люди в бизнесе», и *Тимом Амблером*, старшим научным сотрудником Лондонской школы бизнеса⁹. Этот научный документ стал первой опубликованной попыткой протестировать применение методов управления брендами для управления персоналом.

В этой статье они определили бренд работодателя как «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем, и идентифицированных с компанией-работодателем».¹⁰ В целом в своей работе они взяли за основу идею об отборе большого количества квалифицированных кадров. По этой идее HR – специалисты пользовались стратегией отбора с помощью маркетинговых инструментов. Так вот *Бэрроу* предложил пользоваться инструментами не только для подбора персонала, а еще для создания прочной концепции организации как идеального места работы.

⁷ Hendry, C. and Jenkins, R., Psychological Contracts and New Deals / Human Resource Management Journal, 1997, Vol. 7, pp. 38-44.

⁸ Hendry, C. and Jenkins, R., Psychological Contracts and New Deals / Human Resource Management Journal, 1997, Vol. 7, p. 41.

⁹ Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. — Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.

¹⁰ Ambler T., Barrow S. The employer brand (англ.) // The Journal of Brand Management: журнал. — 1996. — Vol. 4. — P. 185–206.

Помимо выше названных авторов разработкой HR занимались такие специалисты как **Шприман** и **Б. Минчингтон**. Первый, согласно двухмерной модели бренда выделил *жесткие* и *мягкие* факторы. Причем к мягким факторам он относил местоположение организации, увлекательность работы, возможности для повышения квалификации, атмосферу на рабочем месте и баланс работы и личной жизни.

Второй, **Б. Минчингтон** – специалист по hr, по его мнению HR-бренд – образ компании, складывающийся из восприятия заинтересованных сторон рынка (кандидатов, нынешних бывших работников, клиентов, СМИ и т.п.) и реальных сотрудников о компании как об отличном месте работы¹¹.

Кроме того, **П.С. Буш** и **М.Д. Хьюстон**, **Ч.Р. Петтис**, **Е. Рудая** представители *перцепционного подхода* рассматривали бренд с точки зрения восприятия и воображения потребителей, то есть все было связано с ассоциациями, которые вызывал бренд организации или ее продукт. Стоит отметить, что одним из недостатков подхода стало отождествление понятия бренда и имиджа бренда, а в работах еще одного представителя этого подхода **Д. Кнаппу** бренд определяется как совокупность впечатлений, которые получают потребители и пользователи и складываются на основе эмоций и выгод¹².

А представители *ценностного подхода* (Ф. Джоунс, Т. Амблер, Э. Акенбаум, К. Бове и У. Аренс, Б. Шмитт, Е.А. Цивин и др.) сделали упор на способности бренда добавлять значимости и дополнительной ценности.

С того времени было положено начало изучению HR-бренда. Уже к 2001 году из 138 ведущих компаний, опрошенных исследовательской фирмой «*Conference Board*» в Северной Америке 40% заявили, что активно занимаются какой-либо формой предпринимательской деятельности¹³.

¹¹ Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011, с.

¹² Черник, Н. Ю. Основные подходы к определению категории "бренд" / Н. Ю. Черник // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2012. - № 4. - С. 36-42.

¹³ Dell, D и Ainspan, N (2001), привлечение сотрудников через ваш бренд, отчет Conference Board № R-1288-01-RR, апрель, Conference Board, Washington, DC.

В 2003 году опрос брендов работодателей, проведенный англоязычной газетой «*Economist*» среди глобальной группы читателей, показал, что уровень осведомленности о термине «бренд работодателя» среди HR-специалистов составил 61%, а среди профессионалов, не относящихся к HR - 41%¹⁴. Первая книга по этой теме была опубликована в 2005 году¹⁵, вторая в 2006 году¹⁶.

В 2008 году **Д. Орме (Jackie Orme)**, генеральный директор Британского института по персоналу, подтвердил растущий статус дисциплины в своем вступительном слове на ежегодную конференцию CIPD с замечанием о том, что: *«Когда я начал заниматься профессией, никто не говорил о брендинге работодателя. Теперь это абсолютно неотъемлемо от бизнес-стратегии - резонирует далеко за дверью отдела кадров»*. Подобное признание растущего значения мышления и практики бренда работодателей также недавно появилось в США, Австралии, Азии и в Европе с публикацией многочисленных книг по этому вопросу.

Такова история зарождения концепции «бренда работодателя» за рубежом. В России интерес к этому явлению появляется позже, а именно в 2000-х годах в работах посвященных HR – брендингу и представленных на уровне научно-популярной литературы, которая необходима в первую очередь для руководителей организаций.

В отечественных работах интерес к бренду обосновывался в основном изменениями на рынке труда, переходу от рынка «работодателя» к рынку «работников» и использовался, как правило, в усеченном виде.

Ранее мы рассмотрели определение зарубежных специалистов, теперь рассмотрим, как определяют HR отечественные эксперты, одним из таких является специалист по HR-брендингу компании «*HeadHunter*» – **Н.А. Осовицкая**. Она пишет, что HR-бренд основан на ряде выгод

¹⁴The Economist (2003), исследование брендинга работодателей.

¹⁵ Barrow, S. and Mosley, R. Бренд работодателя, приносящий лучший бренд-менеджмент людям за работой, John Wiley & Sons, Chichester.

¹⁶ Minchington, B (2006) Ваша марка вашего работодателя - привлечение, участие, сохранение, коллективное обучение в Австралии.

(экономических, профессиональных и психологических), которые присоединившись к компании, получит работник.¹⁷

А.Мичурина – специалист по PR-технологиям, определяет бренд как «торговую марку», которая отвечает за целостный образ организации на рынке труда¹⁸.

А управленец и HR-директор в рекламной группе RCG - **Э. Полухина** предложила свою версию определения, по которой «отражение стратегии позиционирования компании; основывается на миссии, корпоративной культуре, философии, продвигаемой компанией»¹⁹.

Кроме того, все определения сводятся к тому, что любой работодатель старается сформировать свой образ так, чтобы его организация выглядела выгодно в глазах сотрудников и следовать их ожиданиям.

Таким образом, проанализировав выше перечисленные определения, можно сделать вывод о том, что HR-бренд - преимущество организации, своеобразное «обещание» будущим (нынешним) сотрудникам. Это то, что с помощью преимуществ (функциональных, эмоциональных) будет отличать организацию от других ему подобных.

Центральную роль, как для самой организации, так и для кандидата играет бренд работодателя. С одной стороны, с помощью него работодатель сможет увеличить прибыль, благодаря привлечению, удерживанию наиболее перспективных, «привлекательных» кандидатов. А с другой, он оказывает помощь будущим сотрудникам при выборе организации, ее оценки, а также помогает сделать выбор более быстрым и точным.

Когда организация будет формировать свой образ ей нужно учитывать, что в дальнейшем он должен постоянно актуализироваться и приспособляться к внешним факторам (позиции на рынке труда), а также учитывать внутренний климат в коллективе организации. Так как человек,

¹⁷ Осовицкая Н. А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. - СПб.: Питер, 2012. - С. 7.

¹⁸ Мичурина, А. PR в формировании имиджа компании как работодателя / А. Мичурина. - М. [б.и.], 2013. - С. 8.

¹⁹ Резанович А.Е. Сущность и структура HR- бренда предприятия/ А.Е. Резанович// Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. С. 3.

сотрудник – сложный организм, выстраивающий свою систему мировоззрений и приоритетов. У него в процессе приспособления к окружающему миру возникает потребность включения в социальные процессы и связи, где ему необходимо считаться с определенными социально-культурными нормами. Таким образом, он отождествляет себя с определенной социальной группой, соотнесение себя с ней называется идентификацией. Рассматривая процесс социальной идентификации со стороны феноменологической теории *П. Бергера* и *Н. Лумана* данный процесс можно рассмотреть с нескольких ракурсов.

С одной стороны, человек соотносит себя с уже существующими нормами в обществе, а с другой он на основе сформировавшейся идентичности и созданной реальности будет соотносить свой «Я - образ» в процессе выстраивания отношений²⁰. *Бергер* и *Луман* объясняли связь социальной идентичности индивида с участием его в определенном социальном порядке. Где индивид обладает определенным статусом в обществе и отождествляет себя и других в соответствии с социальными ролями, но при этом он сохраняет собственную индивидуальность. Кроме того, индивид нуждается в том, чтобы его идентичность признали другие²¹.

«Социальная активность бренда заключается в том, что он диктат поведения, то есть требует от индивида построение иерархии социального мира. Самоотождествление личности с желаемыми статусами, ролями происходит в процессе потребительской активности»²².

Посему для формирования устойчивого и качественного HR – бренда организации необходимо наладить контакт со своими сотрудниками. Чтобы взаимодействие прошло успешно, необходимо установить, наладить механизмы взаимодействия, так как для работника (потребителя предложения от работодателя) важно качество услуги, которую он получит

²⁰ Ядов В.А. Социальная идентификация в кризисном обществе / В. А. Ядов // Социологический журнал. - 1994. - № 1. - С. 35-52.

²¹ Бергер П.Л. Социология: Биографический подход / П. Л. Бергер, Б. Бергер, Р. Коллинз // Личностно-ориентированная социология. - М.: 2004. - 608 с.

²² Шевченко Д.А. Проблемы социальной идентификации бренда / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. - 2005. - № 6. - С. 21-25.

взамен на принятие корпоративных ценностей организации, верности бренду и признании его философии как своей собственной.

Стоит сказать о том, что рассмотрев вышеперечисленные определения бренда работодателя можно сделать вывод, что это понятие носит междисциплинарный характер. А формирование бренда работодателя - маркетинговая стратегия, так как организация «продает себя» как работодатель и определенным образом позиционирует себя на рынке труда, а также формирует ценностное предложение для будущих сотрудников. Но с другой стороны, когда мы говорим о формировании ценностного предложения для сотрудников компании, то бренд организации касается области управления человеческими ресурсами. Другая сторона этого понятия, относится к концепции «психологического контакта»²³. По которой работник обязуется быть лояльным, по отношению к своему работодателю, а он в свою очередь гарантирует ему постоянную занятость. Правда, сейчас работодатель в обмен на активную деятельность сотрудника в организации предоставляет обучение и карьерное развитие²⁴. Кроме того, важно проводить мониторинг психологического климата и в целом состояния людей (будущих сотрудников) на рынке труда, чтобы выявить их потребности, а также осуществлять образную связь после внедрения новых программ по управлению персоналом.

1.2 HR –бренд – способы формирования и развития

В предыдущем параграфе мы пришли к общему определению, на которое будем опираться в дальнейшем. В нем упоминались

²³ Hendry, C. Psychological contracts and new deals / C. Hendry, R. Jenkins // Human Resource Management Journal. -1997. - Vol. 7. - No. 19. - P. 38-44.

²⁴ Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, No. 5. - P. 501-517.

функциональные и эмоциональные преимущества HR-бренда, которые организация представляет внешним (будущим работникам) и внутренним (существующим сотрудникам) аудиториям.

Поговорим подробнее о функциональных и эмоциональных преимуществах. Как правило, организация предлагает два направления выгод: материальные и нематериальные, они выступают платформой HR-бренда, точнее опорой на которой строится восприятие целевыми аудиториями организации как самого лучшего места работы и формируется ценностное предложение работодателя. К функциональным преимуществам относят заработную плату, наличие социального пакета, условий труда, необходимого оборудования, а также использование организацией новейших технологий, ну и главное карьерного роста и др. Эти преимущества могут быть «скрытыми» (естественными) или выступать за основу ценностного предложения бренда. Благодаря эмоциональным преимуществам бренд работодателя усиливается, так как сотрудники становятся эмоционально привязанными к организации. К ним относят концепцию развития компании, ее ценности, корпоративную репутацию, культуру, корпоративный бренд и др.

Таким образом, сотрудник будет ассоциировать себя с организацией, одной из главных целей которой – построение HR-бренда. Благодаря ассоциированию сотрудника с организацией, в которой он работает, он, несомненно, будет трудиться в организации, и выполнять свою работу качественно, тем самым повысив производительность труда. Оттого - то HR-бренд должен «вращивать», развивать в сотрудниках чувство гордости за свою организацию и привязанности к ней.

Формирование HR-бренда подразумевает под собой создание мер, необходимых для реализации развития и мер роста организации. На этом этапе возникает вопрос, кто же будет нести ответственность за разработку, формирование HR-бренда организации? Необходимо также отметить и то, что прерогативой персонала или управленческого отдела не будет только

создание устойчивой репутации, а еще и других подразделений, таких как отдел маркетинга и финансов и вообще создание правильного HR-бренда – это командный подход, который задается руководством и потом распространяется на остальных.

По мнению зарубежных специалистов в области HR необходимо реализовать пять шагов к улучшенному бренду работодателя:

1. Понять свою организацию;
2. Разработать «обещание» для сотрудников, включающее в себя и обещание для клиентов;
3. Подготовить стандарты, чтобы впоследствии отслеживать выполнение «обещаний»;
4. Осуществлять контроль, придерживаясь используемой практики;
5. Выполнять и измерить.

По мнению российского специалиста *Осовицкой*, HR должен претерпеть следующие пять стадий: определить цели с учетом стратегии HR, исследовать, как воспринимается HR-бренд организации целевыми аудиториями, разработать концепцию с формулированием EVP²⁵, определить стратегию дальнейшего продвижения, проводить оценку эффективности²⁶.

Тактика формирования бренда организации подразумевает долгосрочное планирование, зависящее от целей поставленных организацией.

Проанализировав литературу по данной теме можно выделить процессы, описывающие, как осуществляется формирование стратегии либо переустройство нынешнего бренда работодателя:

1. Дать оценку нынешнему бренду работодателя, то есть, как организация воспринимается сотрудниками, будущими сотрудниками и другими сторонами;

²⁵EVP (Employee Value Proposition) - это то, что отличает организацию от других, это набор преимуществ, предлагающих сотруднику организацией в обмен на его умения и время.

²⁶Осовицкая Н. HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. - СПб.: Питер, 2014. - С. 14.

2. Понять, как организация могла бы восприниматься сотрудниками (с опытом), кандидатами и другими;
3. Оценить на сколько, велика или мала разница между нынешним состоянием развития HR – бренда и желаемым;
4. Разработать план по устранению разрыва между сегодняшним и желаемым брендом;
5. Принять меры по устранению разрыва
6. Осуществлять контроль принятых мер, их исполнение
7. Произвести изменения в плане, устраняющий разрыв, если возникает необходимость в этом.

Компания «Headhunter» в своих материалах показывает, как проходит взаимодействие работодателя, с сотрудниками начиная с процесса обучения человека, когда он только задумывается о карьере и до увольнения сотрудника из организации и его впечатлениях о бывшем месте работы²⁷.

Теперь поговорим поподробнее об этих этапах.

1. Знакомство и узнавание. На этом этапе мы определяемся с целевой аудиторией, которая, представляет из себя потенциальных кандидатов, находящихся в поисках работы. На этом этапе, как правило, используют такие инструменты привлечения аудитории как: взаимодействие с учебными заведениями, участие в «ярмарках вакансий», предоставление стажировок, ведение политики в социальных сетях (блоги, личные странички организации и т.п.).

2. Выбор и предпочтения. Здесь целевой аудиторией выступают кандидаты. Здесь инструментами взаимодействия будут выступать: публикации вакансий на различных порталах (сайтах), проведение собеседований, приглашение к сотрудничеству (job offer).

3. Вовлечение и удержание. На предпоследнем этапе нам важны, уже сами сотрудники, они и есть наша целевая аудитория. Здесь хороши будут в качестве инструментов взаимодействия все HR – процессы, (внутри

²⁷ Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012. – 288 с.

организации) такие как обучение, адаптация нового сотрудника, мотивация и оплата труда, возможность карьерного роста, стажировки и т.п.

4. Расставание. Последний этап, где в качестве целевой аудитории выступают уволившиеся сотрудники. Здесь важно использовать в качестве инструментов: «последнее» интервью, поддержание связи и коммуникации с бывшими сотрудниками организации и т.д.

В обобщенном виде формирование бренда работодателя «сжимается» до трех этапов²⁸: создать концепцию видения HR – бренда и представить ее сотрудникам в любом виде (отчет, презентация, брошюра и т.д.), внешний маркетинг (организация выкладывает вакансии, сотрудничает с рекрутинговыми компаниями), внутренний маркетинг (занимается развитием и управлением человеческими ресурсами).

Из чего можно заключить, что HR –бренд может быть как внешним, так и внутренним, это зависит от способа формирования и в зависимости от целевой аудитории. Внешний бренд создается методом продвижения организацией себя самой. Внутренний бренд, представляет из себя комплекс мероприятий по созданию комфортных условий труда, благоприятной атмосферы, введение новейших инструментов по работе с персоналом которые в дальнейшем сформируют доверие у сотрудников и будут способствовать эффективной деятельности организации.

Р.Е. Мансуров - директор Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права» считает, что в начале, необходимо отладить все HR-процессы и формировать внутренний HR-бренд организации, чтобы она смогла стать «привлекательным» для сотрудников работодателем, а потом приступить к формированию внешнего брендинга и постепенно переходить к PR – акциям²⁹.

В данном случае невозможно не согласиться с автором, так как если внутреннее содержание не будет соответствовать внешней составляющей, то

²⁸ Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. - 2004. - Vol. 9, No. 5. - P. 502.

²⁹ Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с.

все обещания потеряют свой смысл для сотрудников, а работа по привлечению персонала окажется бесполезной.

Рассмотрим формирование HR-бренда с устройства внешней репутации организации. К примеру, организация определила стратегию развития, сформировала задачи для достижения общей цели. Затем формируются отделы, которые отвечают за выполнение назначенной им задачи. В результате у нас есть список с позициями, по которые мы будем набирать людей. Следом создаются образы кандидатов и формируются вакансии. Но возникает вопрос, как осуществляется информирование об организации и о нужде в специалистах?

Конечно же, с помощью рекламы, она относится к **внешнему HR-бренду** организации и подразумевает под собой комплекс мероприятий по информированию различных аудиторий об организации и ее предложениях для будущих работников. Конечно, чтобы выбрать канал распространения информации нужно понять каким бюджетом располагает организация, и на какую аудиторию будет направлена реклама. К примеру, самые распространенные и доступные каналы – СМИ, телевидение и радио, также можно отметить и наружную рекламу, ведь это тоже способ заявить о себе как о перспективной и интересной организации. Какой канал организация выберет в итоге будет зависеть от того какая стратегия будет сформирована специалистами в сфере HR.

Рассмотрим основные каналы, применяемые на практике организацией.

1. Сайты по поиску работы («headhunter.ru», «avito.ru», «rabota66.ru» и т.п). Данные порталы позволяют ускорить процесс по поиску необходимых работодателю специалистов и наоборот данные порталы облегчают жизнь будущим сотрудникам в поиске необходимого предложения от работодателя. Как правило на этих сайтах не случайная аудитория, а конкретно настроенная получить или предложить работу. Еще один плюс в том, что теперь резюме перестало быть обезличенным, со стандартными фразами, теперь появилось больше возможности предложить свою интерпретацию

резюме, что может выгодно отличить вас от других людей и быстрее найти работу. Плюс для организации в том, что у них перед глазами база, которую они могут корректировать и изменять тактику поиска нужных кадров согласно изменениям на рынке труда.

2. Социальные сети. Позволяют намного быстрее осуществлять поиск работы и поиск необходимых специалистов. Так как связаться с необходимым человеком можно в два клика и в независимости от того где он в этот момент находится. В 2013 году прошло исследование, проведенное Kelly Global Workforce Index(Ассоциация частных агентств занятости) в результате, которого выяснилось, что большую популярность соц. сети получили в странах Азии, а поколение икс сравнилось с поколением игрек по количеству тех, кто пользуется соц. сетями, когда ищут работу. Также интересной особенностью стало то, что специалисты в области маркетинга, инжиниринга и IT намного чаще получают предложения от работодателей именно в соц. сети³⁰.

3. Телевидение и радио. Как ни странно, но, не смотря на бурное развитие соц. сетей и интернета телевидение до сих пор выполняет функцию формирования общественного мнения³¹. Вместе с радио они пользуются спросом из-за доверия публики. И дело не ограничивается просто рекламой, а благодаря беседам с экспертами на радио усиливается эффект доверия.

4. Сотрудничество с ВУЗами. Как правило, сотрудничество включает в себя проведение конференция и участие организации в ярмарке вакансий. Данный вид коммуникации больше подойдет организации заинтересованной в привлечении молодых специалистов и в их дальнейшем обучении. Получается довольно выгодный обмен, для студента пройти стажировку в крупной и популярной организации это шанс получить опыт работы по профессии, а для работодателя это шанс получить свежий взгляд на работу подразделения или организации в целом.

³⁰ Trends/Social-media-and- Technology-RU URL: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce> (дата обращения 15.04.2018).

³¹ Мкртчян А.А. Влияние социально-стратификационных факторов на отношение подростков к телевидению и радио / А. А. Мкртчян // Управление образованием: теория и практика. - 2015. - №2. - С. 37-61.

5. Самопродвижение или слухи. Самый простой, а главное дешевый способ продвинуть информацию об организации. Правда есть минус – он практически не управляем. Также для правильного функционирования будет необходимо сформировать качественный внутренний HR-бренд³².

Несомненно, можно отыскать еще много альтернативных вариантов формирования HR-бренда организации. Но ясно одно, что успешно сформированная внешняя репутация организации сможет успешно привлекать «профессионалов». Но, не смотря на это путь к созданию «идеального» HR – бренда не окончен, ведь предстоит выстроить тактику по управлению человеческими ресурсами ну и, конечно же, мониторинг этого процесса. Это ступень на пути к формированию **внутреннего HR – бренда**.

Исследователи, специализирующиеся по управлению человеческим ресурсам полагают, что благодаря правильно сформированному внутреннему бренду сможет: уменьшится текучесть кадров, наладить связь с сотрудниками, как с бывшими, так и с нынешними, а также поднять уровень лояльности к организации³³.

Таким образом, мы можем придти к пониманию того, что в процессе формирование внутреннего HR – бренда главным действующим лицом, объектом являются сотрудники. Ну, кто как не сотрудники сможет дать объективную оценку своей организации, рассказать про работу изнутри, про корпоративную культуру и т.п. Поэтому так важно вести грамотную политику в области управления человеческими ресурсами.

Ранее мы рассмотрели внешний HR-бренд, как он формируется, и какие каналы для этого можно использовать. Теперь рассмотрим подробнее внутренний HR-бренд, а точнее его составляющие.

1. Внедрение различных программ по управлению персоналом.

Внедрение различных проектов, таких как адаптация новых сотрудников, мотивация, профессиональное выгорание, вовлеченность

³² Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - С. 64.

³³ Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy / I. Figurska, E. Matuska // Human Resources Management & Ergonomics. - 2013. - Vol. 7. - No. 2. - P. 35-51.

персонала и пр. Данные исследования сопровождаются рядом мероприятий: опросы, фокус-группы, совещания, конференции, анализ обратной связи от сотрудников и т.п. Эти мероприятия сказываются положительно, так как сотрудник начинает вовлекаться в процессы, происходящие внутри организации, растет уровень доверия и даже открываются возможности сотруднику получить карьерный и зарплатный рост. А когда работодатель получает обратную связь, он учитывает предпочтения сотрудников и укрепляет свой бренд.

2. Оплата труда, социальные гарантии. Каждая уважающая себя организации обязана обеспечить стабильность своим работникам, ведь от этого зависит репутация. Данный показатель (платежеспособность, гарантии) может говорить о стабильности организации, ведь сейчас никто не хочет работать к компании - однодневке. Оплата труда выступает компенсацией за потраченное время, за опыт, который он отдает организации, время, а иногда даже здоровье. Главная задача работодателя – сохранить устойчивую позицию на рынке труда, а достигнуть он этого сможет благодаря обеспечению своих подчиненных гарантированной оплатой труда и вовремя предоставленными социальными компенсациями и льготами (согласно трудовому договору).

3. Организационная культура. Это понятие является общим и включает в себя различные компоненты (формальные, неформальные), но обеспечивающие функционирование организации, а также нормы и ценности, общий климат, организационную структуру и т.п. Это основа для каждого из руководителей, основа для того, чтобы выбрать наиболее верный метод, стиль руководства. Ведь когда согласованы ценности и цели внутри, осведомленностью, то создается единая культурная среда, дающая равновесие системы и влияющая на настроения сотрудников.

4. Корпоративная культура и внутренние коммуникации. Если внутренняя составляющая организации не дотягивает до должного уровня, то

даже превосходный внешний имидж не поможет³⁴. Поэтому организации необходимо создать такой климат, в котором ее сотрудники будут чувствовать себя комфортно, позитивно оценивать ее и поддерживать решения руководства. Но это не значит, что сотрудники должны «слепо довериться» подчиняться действиям организации. Сейчас организации скорее стремятся к тому, чтобы сотрудники проявляли самостоятельность и инициативность, а главное открытость к изменениям в работе и готовность к работе в тандеме с руководством организации. Такое взаимодействие положительно скажется на результате и приведет к налаживанию внутренних коммуникаций, которые способствуют поддержанию корпоративной культуры организации. Корпоративная культура, в свою очередь, сводится к формированию и соблюдению корпоративных традиций и объединению усилий на благо общего дела. К примеру, сейчас во множестве организаций стал моден так называемый «корпоративный сторителлинг»³⁵, когда сотрудникам рассказывают истории, для поддержания корпоративного духа о самой организации, о том, как она была основана и о самом основателе, ведь правильно рассказанная история очень хорошо воздействует на аудиторию и заставляет ее задумываться.

Кроме того, важно понимать, на сколько, удовлетворены сотрудники культурой и вообще, какая она на данный момент в организации, ведь измерив, ее уровень мы сможем понять, как исправить или поддерживать культуру в дальнейшем.

Наиболее актуальной методикой, помогающей определить, какая же культура преобладает в организации, стала типология **К.Камерона** и **Р. Куинна**. В ее основу легли четыре ключевые ценности: гибкость, дискретность, стабильность, контроль, интеграция и дифференциация, внутренний и внешний фокус.

³⁴ Кондрашова Р. Ю. HR-брендинг и корпоративная культура современной организации / Кондрашова Р. Ю. // «ФОРУМ» - научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ. - 2015. - № 3 – С.28-35.

³⁵ Горелова Е. Как создаются корпоративные легенды [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. - 2014. - №3690. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/10/07/korporativnyye-skazki> (дата обращения: 17.04.2018).



Рис 1. Типы организационной культуры

И в зависимости от ценностей выбираемых сотрудниками мы можем говорить о сложившемся типе корпоративной культуры, в какой степени он преобладает, а также, на сколько, полученный тип культуры (клановая, бюрократическая, рыночная, адхократическая) далек от идеала, предложенного авторами концепции.

Причем каждый из четырех типов имеет определенные критерии эффективности, по которым мы сможем выделить тип организации (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Описание типов корпоративной культуры по К.Камерону и Р. Куинну

Клановая культура Организация – как большая семья. Лидеры воспринимаются как воспитатели или даже родители. Высока преданность, традиции и обязательность организации. Придается значение совершенствованию личности, высокой степени сплоченности и моральному климату. Поощряются коллективные формы работы.	Адхократическая культура Динамичное, предпринимательское и творческое место работы, поощряется готовность к риску. Лидеры – новаторы, и даже авантюристы. Связующая сущность – преданность экспериментированию и новаторству. Поощряется личная инициатива и свобода.
Иерархическая(бюрократическая) культура Очень формализованное и структурированное место работы. Деятельность управляется процедурами. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Руководство озабочено гарантией занятости работникам и обеспечением долгосрочной перспективы.	Рыночная культура Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной цели. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимы и требовательны. Организация связана стремлением побеждать. Репутация и успех – общая забота. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

5. Обучение сотрудников, управление карьерой и планирование личного развития. В теории поколений В.Штрауса, по которой поколения образуются под влиянием исторических и культурных событий и объединены похожими ценностями³⁶. У любой организации есть собственный и свои представления каким должен быть «их» сотрудник. Но если брать теорию поколений, то она указывает на то, что работодатель должен подстраиваться под внешние изменения. К примеру, «молодая» организация ориентирована на молодых специалистов, ну или тех, у кого «редкая» профессия. Становится понятным, что если организация будет учитывать предпочтения, потребности этого поколения, то ее привлекательность возрастет в разы. Это, конечно же, относится не ко всем организациям, но большинство из молодого поколения заинтересованы в возможностях, которые предоставит им новое рабочее место. Им важны такие возможности как перспективы карьерного роста, саморазвития в рамках специальности, ведь это поколение наиболее мобильно и готово к изменениям, новшествам, да даже командировки и переезды найдут свой отклик, особенно если это сулит хороший заработок и получение новых знаний по специальности.

Но не стоит забывать про старшее поколение сотрудников. Они не уступают молодым специалистам в рвении к новым знаниям и не хотят останавливаться на достигнутом. Как показывает практика, такие специалисты тоже могут в ускоренные сроки обучаться новейшим технологиям и подавать пример более молодым коллегам, ну и заражать более молодых специалистов своим лояльным отношением к руководству.

6. Рабочее место и условия работы. Если задуматься, то понятие комфортные условия труда довольно размытое понятие. Например, где будет расположено будущее место работы, будет зависеть только от выбора самого трудоустраиваемого, ведь, по сути, дело работодателя - предложить, а трудоустраиваемого - отказаться, если не подходит. Но если посмотреть

³⁶ Keeling S. Advising the Millennial Generation / S. Keeling // NACADA Journal. - 2003. – Vol. 23. - P. 30-36.

непосредственно, то можем сказать, что от работодателя зависят условия труда, в которых окажется будущий работник. А именно от него будет зависеть соблюдение норм безопасности и технической оснащенности. Очень важно не забывать и об оснащенности всем необходимым для выполнения работы. По данным исследования проведенного *международной компанией Kelly*, занимающейся аутсорсингом и управлением персонала важной характеристикой рабочего пространства для сотрудников в России стала работа в многофункциональных командах, так считают 55%, а также получение доступа к новейшему оборудованию и технологиям (54%). 47% работников наиболее заинтересованы в гибких условиях работы, а 46% за то, чтобы быть частью инновационной культуры³⁷.

Подводя итог, могу сказать, что мы рассмотрели ключевые способы формирования HR-бренда организации. Данные способы, конечно же, не в полной мере описывают все возможности. Работая над внутренним и внешним брендом организации необходимо учитывать различные факторы, которые обязано увидеть руководство, знающее как никто другое «уязвимые точки» своей организации. Такие факторы как наличие четкой стратегии, желание роста и развития у организации и у сотрудников, творческий подход и в целом готовность меняться, следить за тенденциями, задаваемыми рынком труда – залог сильного, а главное конкурентоспособного бренда.

1.3 Методы изучения HR –бренда

В последние годы интерес к изучению HR-бренда все растет. Появилось множество исследований, посвященных данному вопросу, некоторые из них мы рассмотрим более подробно. Конечно же, каждое из

³⁷ Kelly Services Inc URL: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/KGWI-4-2014/>(дата обращения 17.04.2018).

исследований затрагивает различные стороны изучения HR-бренда, также стоит отметить, что среди методов, которыми может воспользоваться работодатель, по мнению *Е.Лебедевой* – HR-директора «Кузьменков и Партнеры» наиболее действенными может стать качественная стратегия исследования, а именно интервью и различные фокус-группы помогут разобраться, как воспринимается HR-бренд сотрудниками. Но не стоит забывать и про анонимные опросники на которых можно будет посмотреть как конкурентные преимущества бренда, так и недостатки.

Начнем с исследования изложенного *Д.И. Мошинской* и *Н.Л. Ивановой* в работе по «Особенностям восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности» они поставили целью исследования желание выявить особенности восприятия конкретного набора характеристик HR-бренда сотрудниками с разными когнитивными и ценностно-мотивационными характеристиками компонентов социальной идентичности. Данное исследование было проведено с помощью метода «снежного кома», таким образом, в выборку попал 131 участник, а именно трудоустроенные возраст которых был от 18 до 52 лет. Авторы, подводя итоги первого блока опросника, выявили, что главными характеристиками организации для респондентов стали: возможность профессионального развития, так считают 60% опрошенных, размер заработной платы (49%), столько же процентов опрошенных за возможность карьерного роста. Во время второго этапа исследования был проведен контент - анализ, в ходе которого респонденты отвечали на вопрос «Кто я?», это позволило понять к каким «базисным ценностям» относится тот или иной респондент. В итоге они были поделены на две ключевые группы: 49 респондентов вошли в первую группу с преобладающими базисными характеристиками, а во вторую 54 респондента с ярко выраженными профессионально-деловыми характеристиками. На следующем этапе с помощью критерия Манна – Уитни была проведена проверка значимости различий восприятия HR-бренда.

Таблица 2. Значения рангов для групп с базисной и профессионально-деловой характеристиками социальной идентичности

Фактор	Группа	Средний ранг	Сумма рангов
Характеристики компании	Базисные характеристики	36.79	1582
	Профессионально-деловые характеристики	38.48	1193
Социальное доверие	Базисные характеристики	44.40	1909
	Профессионально-деловые характеристики	27.94	866
Условия и бенефиты	Базисные характеристики	38.51	1656
	Профессионально-деловые характеристики	36.10	1119
Профессиональное развитие	Базисные характеристики	36.47	1568
	Профессионально-деловые характеристики	38.94	1207

Таблица 3. Статистика проверки различий

Статистические параметры	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Значение критерия Манна-Уитни	636	370	623	622
Z-оценка	-.334	-3.248	-.477	-.488
Асимптотическая значимость (двусторонняя)	.738	.001	.634	.626

Полученные результаты (см. Таблицы 1, 2) говорят о том, что респонденты в группе с характеристиками базисной социальной идентичности отдают большее предпочтение второму фактору – социальное доверие, содержащее следующие характеристики бренда: социальная ответственность, личность руководителя, привлекательность товаров и услуг. Оставшиеся три фактора в равной степени важны для опрашиваемых людей, как для базисных, так и профессионально-деловых характеристик³⁸. Таким образом, авторы пришли к выводу, что HR-бренд воспринимается сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности по – разному. Различия восприятия HR-бренда напрямую зависят от базисных характеристик идентичности человека, и получается, что для таких

³⁸ Иванова Н.Л., Мошинская Д.И. Особенность восприятия HR – бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности/ Н.Л. Иванова, Д.И.Мошинская // Организационная психология. - 2017. - № 3. - С. 37–50.

сотрудников важен фактор социального доверия к руководству, продукту, которые они выпускают, степень ответственности организации.

Еще одно исследование посвящено *анализу привлекательности банка для потенциальных сотрудников*. Оно было проведено в 2017 г. среди студентов и выпускников ВУЗов города Рязани. Случайным образом было опрошено 50 студентов, которые должны были оценить: привлекательность банковской сферы, как воспринимаются характеристики работодателя, личные предпочтения опрашиваемых при выборе работодателя, восприятие различных моделей позиционирования.

79% опрошенных имеют фактический опыт работы, то есть выходит, что студенты имеют реальный опыт взаимодействия с коллегами и руководством и вообще осведомлены о работе в организации. Далее по шкале Лайкерта (от абсолютной незаинтересованности к крайней заинтересованности) оценивалось каждое суждение.

Таблица 4. Оценка привлекательности банковской сферы

Параметры	1	2	3	4	5	Привлекат. критерия
Работа в банковском секторе - хороший путь для построения карьеры	0,00	7,00	16,00	20,00	5,00	3,48
Доля респондентов		0,15	0,33	0,42	0,10	
Взвешенное значение по критериям		0,29	1,00	1,67	0,52	
Мне интересно поработать в банковской сфере	8,00	11,00	5,00	18,00	6,00	3,06
Доля респондентов	0,17	0,23	0,10	0,38	0,13	
Взвешенное значение по критериям	0,17	0,46	0,31	1,50	0,63	
Я бы хотел(а) построить длительную карьеру в банковской сфере	11,00	9,00	10,00	12,00	6,00	2,85
Доля респондентов	0,23	0,19	0,21	0,25	0,13	
Взвешенное значение по критериям	0,23	0,38	0,63	1,00	0,63	

Из таблицы следует, что банковская сфера достаточно привлекательна для респондентов и 42% из них считают, что хорошим путем для выстраивания карьеры сможет стать банковский сектор. При этом 38%

намерены строить долгосрочную карьеру в банковской сфере. А показатель 3,27 говорит, что, несмотря на привлекательность банковской сферы, будет не лишним проведение дополнительных исследований в данной области.



Рис. 2. Оценка характеристик работодателя

Отсюда можно сделать вывод, что оценивают работодателя в основном по финансовой стороне вопроса и по возможностям развития, не забывая при этом и об имидже организации.

Кроме того в рамках исследования был проведен сплит-тест, который показал, что тексты написанные в «инфостиле» вызывают наибольший отклик у опрашиваемых, чем тексты, составленные по канонам делового стиля. Таким образом, 81% опрошенных выбрали «инфостиль», предполагающий краткие, четкие формулировки, а также правдивую информацию легко проверяемую. Вторую формулировку с размытыми абзацами и невнятной информацией выбрали только 19% опрошенных. Такая же ситуация и в описании вакансий. Вакансию, написанную в «инфостиле» выбрали 90%, а 10% в стандартном деловом стиле. Завершается исследование предоставлением рекомендаций и стратегии по развитию HR-бренда некоммерческого банка города Рязань.

Еще одним исследованием, которое направлено на конкретную группу респондентов было проведено *Е.Н. Шостак* в городе Краснодар. В своем исследовании об «Особенностях восприятия HR- бренда компании» она провела опрос студентов КубГТУ социально-гуманитарного факультета, в итоге полученных данных было получено реальное представление об отношении студентов к будущему работодателю.

Самым важным для студентов стала возможность карьерного роста, на втором месте удобное расположение работы по отношению к месту жительства и высокая заработная плата, на следующей позиции «популярность» бренда и его лидерство, а также корпоративная культура. Также немаловажная характеристика респондентов в том, что 70% из них уже имеют опыт работы, автор отмечает, что работодателям необходимо обращать на этот факт внимание, так как это группа уже «искушенная» и необходимо более тщательно подбирать инструменты, вести рекламную компанию и предоставлять информацию очень аккуратно.

На следующем шаге был задан немаловажный вопрос о важности HR-бренда компании, которая в будущем станет местом работы респондентов. Им предоставлялась возможность оценить насколько силен, должен быть бренд компании, чтобы ее стали рассматривать как привлекательного работодателя. Результаты показали, что выбор бренда не так важен при выборе места работы и не рассматривается студентами не только по причине «непопулярности», но и по другим факторам: тяжелая, недостаточно оплачиваемая работа и несоответствие квалификации³⁹.

Помимо исследований, которые проводятся независимыми экспертами или которые направлены на изучение мнений определенной группы (студенты), изучением HR-бренда занимаются и непосредственно сами организации, в большинстве которых есть специальные отделы, выполняющие данную функцию, они, в свою очередь изучают мнения своих сотрудников.

³⁹ Шостак Н.Е. / особенности восприятия HR – бренда компании/ Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований// Вкл. в РИНЦ (Лицензионный договор № 241-04/2015 от 17.04.15).

Одной из таких компаний является **HH.ru (Headhunter)**, она является лидером среди онлайн - ресурсов для поиска работы и найма персонала. В июне - июле 2017 года ей было проведено масштабное исследование посвященное «развитию HR-процессов и использованию digital-инструментов в российских компаниях». Выборку составили 156 представителей российских компаний, из них поучаствовали компании из таких регионов как: Москва (35%), Санкт - Петербург (12%), другие регионы РФ (51%) и заграничные представители (3%). Кроме того численность компаний была представлена в 4-ех вариантах: 30% компаний с численностью до 50 человек, 15% - 51-100 человек, 29% компаний представлено в размере от 101-500 человек, 26% - компании с численностью более 500 человек.

В ходе исследования выяснилось, что у HR-аналитики и HR-брендинга большой потенциал и большинство компаний говорило о том, что бренд находится на стадии развития, разработки, а вот основной ресурс компаний направлен на развитие обучения и рекрутмента. Получается, что 50 % уже три года занимаются развитием рекрутмента и обучения, а развитием HR-бренда (начиная с 2017 г.) занимаются 42% компаний, причем среди компаний с численностью менее 100 чел. за последние три года развитием бренда занимаются лишь 8%, а в компаниях, где более 500 чел. – 28%.

Немаловажными выводами стало то, что московские компании занимались последний год экономией бюджета не персонал и оптимизацией процессов подбора. Региональные же направили свой фокус внимания на рост эффективности и производительности сотрудников, снижение текучести кадров и экономию бюджета на обучение.

В компаниях с численностью 100 человек ключевым в развитии HR-процессов было: оптимизация процессов подбора (50%) и рост количества откликов на вакансии (45%).

Компании с численностью 101-500 человек занимались последний год лояльностью и вовлеченностью сотрудников (84%), снижением текучести

кадров (64%), а также ростом эффективности и производительности сотрудников (52%).

Крупный бизнес сконцентрировался на экономии бюджета на подбор (63%) и обучение (53%), росте известности своего бренда (53%) и увеличении покрытия поиска кандидатов и обработки данных резюме (53%).

В развитии рекрутмента ключевым успехом стало использование соц. сетей для подбора (64%). При этом за год в два раза снизилась доля тех, кто отметил, что ничего не сделал за этот год (38% в 2016 году против 19% в 2017 году). За год стало больше компаний, которые начали применять облачные технологии (22% против 13% в 2016 году), приобрели ATS-систему (14% против 8%) и запустили HR-боты и мобильные приложения (9% против 5%).

В направлении HR-аналитики, как и год, назад, ключевым стал регулярный мониторинг зарплат (56% компаний отметили этот вариант ответа), а также расчет стоимости подбора и воронки подбора. За год снизилась доля тех, кто уделял внимание созданию системы внутренних HR-метрик (45% сейчас против 59% год назад) и тех, кто покупал отдельный HR-софт (18% против 26%). Напротив, увеличилась доля компаний, занимающихся мониторингом внешних HR-бенчмарков (35% против 20%).

В рамках развития HR-брендинга большинство компаний занимались исследованиями вовлеченности сотрудников (53%), стали работать с брендом в соц.сетях(эта категория заметно выросла за год с 39% до 49%) и подготовили новую стратегию развития HR-брендинга(42%).

В рамках обучения компании ввели систему наставничества (51%), обеспечили сотрудникам участие на внешних программах обучения (48%) и ввели собственную систему оценки персонала (47%).

Еще одно исследование, проведенное данной компанией в 2011 г. позиционировалось как второе международное исследование HR – брендинга. В целом было получено 1789 ответов в двенадцати регионах по всему миру, в том числе в Азии, Австралии, Европе, Новой Зеландии,

Польше, Южной Африке, Южной Америке, Турции, ОАЭ, Украине, России, США и Канаде.

В основном за развитие HR-бренда отвечают HR-отделы (31%). Отдел маркетинга, который традиционно отвечает за корпоративный и потребительский бренды, отвечает за HR-брендинг в 18% опрошенных компаний. В 30% компаний команды из двух или более департаментов (HR, маркетинг и коммуникации) несут ответственность за управление HR-брендом.

С появлением новых специализированных подразделений по управлению талантами и развитию HR-бренда ответственность за HR-брендинг становится все более разделенной. Это изменение свидетельствует о том, что концепции HR-брендинга развиваются и требуют более конкретного и внимательно рассмотрения и соответствующего персонала для оптимизации эффективности.

Таблица 5. Ситуация в России. Топ-3 ответов

	Россия
Отдел по подбору персонала	-
Маркетинг	3
Высшее руководство	1
Генеральный директор	-
Директор	-
Отдел по подбору персонала, маркетинга и коммуникациям	-
Отдел по подбору персонала и коммуникациям	-
Отдел подбору персонала и маркетинга	2
Коммуникации	-
Управление талантами	-
Брендинг	-

Разработка сайта по поиску работы (54%) является основным видом деятельности компании для развития HR-бренда. Следующие наиболее распространенные меры включают в себя рекрутинговую рекламу/маркетинг работодателя (51%), социальные медиа (44%), программы введения в должность (42%), современные HR-исследования (38%), наставничество (35%).

Удивительно низкие оценки получили внешние мероприятия, включая проведение форумов по HR-брендингу с лидерами (11%) и фокус-групп для заинтересованных сторон, чтобы определить их бренд работодателя. 32% респондентов разрабатывают стратегию бренда работодателя и 31% вкладывают средства в развитие EVP.

Хотя мировой финансовый кризис и экономический спад привели к массовым увольнениям во всем мире (7 млн. человек только в Америке), способность привлекать и удерживать ведущие таланты все равно будет приоритетом для компаний в силу внешних факторов среды, таких как возрастные группы, снижение рождаемости, миграция и мобильность, подъем на развивающихся рынках, и т.д.

На следующем этапе было важно выяснить, какие пункты помогут достигнуть целей для брендинга работодателя, респондентам необходимо было по 7-ми бальной шкале оценить каждый из пунктов приведенных ниже (см. Рис.3).



Рис.3. Насколько важны следующие пункты в достижении целей вашего брендинга работодателя

Наличие четко определенной стратегии является ключом к достижению целей HR-брендинга (5.90). Вовлечение CEO (5.79) и высшего руководства

(5.74) также очень важно для брендинга работодателя. В России топ - 3 немного другой, наиболее важным стали такие пункты как: участие СЕО, наличие четко определенной стратегии и планирование коммуникаций (определение наиболее эффективных коммуникационных каналов для донесения ваших идей до целевой аудитории).

Главная трудность, с которой столкнулись работодатели это: получение финансирования в необходимом размере (4.95). По мнению автора, повышенный контроль за инвестициями обусловлен экономическим спадом и в настоящее время стал "нормой" в бизнесе. Времена, когда можно было потратить деньги и ждать, что из этого получится, прошли. Участие СЕО и высшего руководства имеет более решающее значение для тех компаний, где HR-брендинг все еще воспринимается как рекрутинговая деятельность. Разработка сильной модели бизнеса для финансирования HR-брендинга требует скоординированного подхода со стороны команды лидеров и данных для поддержки модели бизнеса. Некоторые компании проводят аудит для определения их текущей позиции бренда работодателя, в то время как другие компании используют данные, такие как вовлеченность сотрудников, текучесть кадров и качество вакансии для экономического обоснования инвестиций. В России главными трудностями, стало: быть, креативным и инновационным для различия предложений о работе, внедрение услуг агентства для оказания помощи в разработке / развитии стратегии бренда работодателя, а также вовлеченность высшего руководства и донесение основных целей брендинга работодателя до потенциальных новобранцев.

Ну и подведя итоги, можно сказать, что основными преимуществами и выгодой, которую получили работодатели от HR-бренда, стало: вовлечение высшего руководства, которое очень важно для развития и финансирования вашей стратегии HR-брендинга. Повышение вовлеченности сотрудников (28%) и меньше трудностей с привлечением новых сотрудников (28%) тоже являются основными выгодами брендинга работодателя. Другие не менее

важные выгоды – уменьшение текучести кадров (23%), сокращение рекрутинговых затрат (21%), более высокий уровень принятия на работу (19%) и признание в качестве предпочтительного работодателя (17%)⁴⁰.

Еще одним примером исследования, посвященного изучению мнений сотрудников, стало «социологическое исследование как метод мониторинга управленческой эффективности на крупных российских предприятиях». Оно было проведено в 2013 г. *М.В. Шориной* – аспиранткой МГУ им. Ломоносова. Метод изучения (онлайн - анкетирование), который она применила, позволил обнаружить наиболее слабые места в организации, что в свою очередь позволило в дальнейшем предложить решение по устранению данных проблем. Целью исследования стало желание, выяснить какие, проблемные зоны могут быть в подразделениях, а также понять, в какой степени бизнес-процессы, система мотивации и управленческая система в целом, может влиять на внутренний климат организации⁴¹.

Важное место в исследовании занял блок про понимание сотрудниками целей, которые задает сама организация. Результаты показали, что сотрудники частично понимают те цели, которые предлагает руководство, частично знают о своих целях и целевых показателях, которые ожидает их непосредственный руководитель и частично согласны с тем, что их выполненная работа влияет на результаты всей организации. Впоследствии выяснилось, что при взаимодействии между подразделениями возникают проблемы (см. Рис.4), но, не смотря на это, сотрудники отметили, что присутствует возможность карьерного роста, что не может не радовать их.

⁴⁰Исследования HeadHunter. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/research> (дата обращения: 17.04.2018).

⁴¹ Шорина М.В. Социологическое исследование как метод мониторинга управленческой эффективности на крупных российских предприятиях/ М.В. Шорина// Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». - 2013.

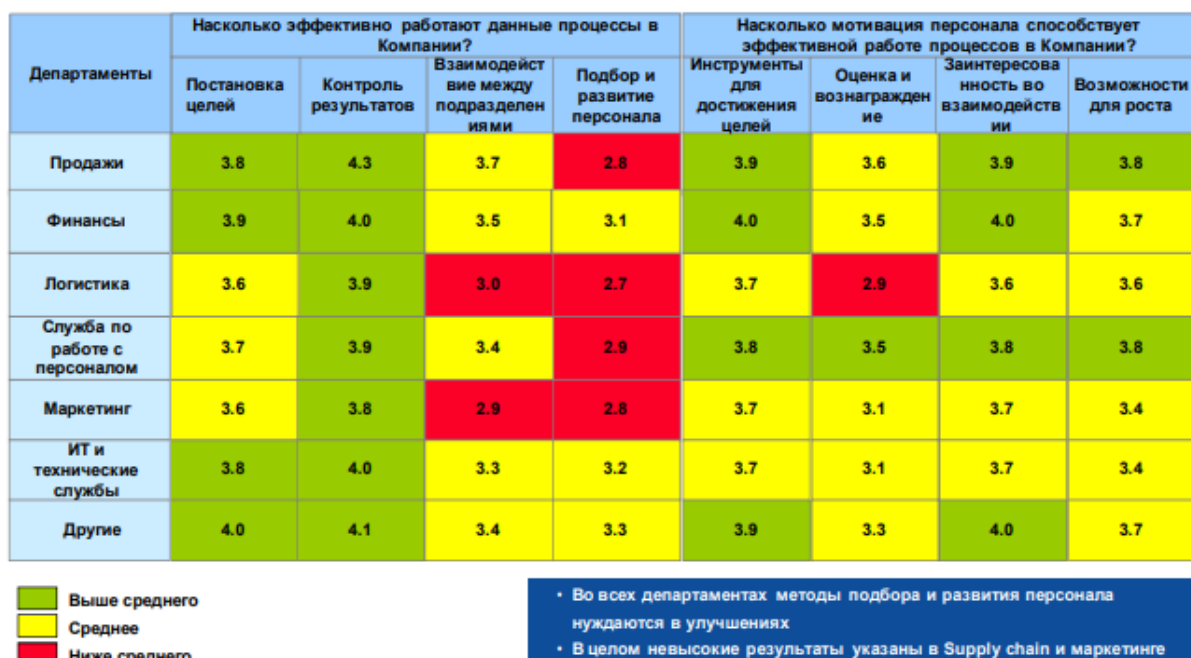


Рис. 4. Корпоративный анализ системы управления по каждому из подразделений

В представленной выше таблице показана разбивка по департаментам, в которой мы видим, что одним из наиболее сильных департаментов – ИТ и тех. службы. Автор говорит о том, что предложенная схема поможет HR-службе понять какие именно проблемы и в каком департаменте необходимо устранить.



Рис. 5. Результаты в разбивке по должностям

Таким же образом был проведен анализ ответов сотрудников компании в зависимости от занимаемой ими должности. И выяснилось, что не достаточно эффективно осуществляется подбор и развитие, обучение персонала, так считают сотрудники (менеджеры) среднего звена. Также проблемы, по мнению менеджеров и специалистов, возникают при постановке задач и целей, а также оценке и вознаграждении персонала.

После проведенного анализа автор дала подробные инструкции по устранению обнаруженных проблем и пришла к выводу о том, что данное исследование помимо того, что послужило хорошей платформой для выявления проблем, может быть применимо как внутренний вид аудита в компании, при условии, что менеджер этой компании захочет дать оценку работе отдела персонала. Плюс автор надеется на то, что данное исследование в дальнейшем будет проходить с определенной периодичностью, чтобы устранить появление новых проблем или возвращение старых. Все это будет способствовать развитию HR – бренда компании и установлению положительного климата.

Подводя итог, мы можем сказать, что, как правило, методы, которые применяются для изучения HR – бренда универсальны и направлены на определенную аудиторию (студенты, сами сотрудники). HR – бренд можно рассматривать с разных сторон, вести изучение в разных направлениях и на примерах различных по масштабу и особенностям компаний и организаций.

В первой главе данной дипломной работы был изучен HR - брендинг в банковской сфере, рассмотрены основные подходы к изучению образа работодателя, различные определения, как бренда, так и HR – бренда.

Изучив способы формирования и развития бренда работодателя, автор пришел к выводу о том, что работая над внутренним и внешним брендом организации необходимо учитывать различные факторы, которые должно видеть руководство организации. Такие факторы как наличие четкой стратегии, желание роста и развития у организации и у сотрудников, творческий подход и в целом готовность меняться, следить за тенденциями,

задаваемыми рынком труда – залог сильного, а главное конкурентоспособного бренда. Кроме того, изучив целевые аудитории HR – бренда можно сделать вывод о том, что базисом внешнего и внутреннего HR стало ценностное предложение работодателя (EVP).

Также были выявлены элементы бренда работодателя такие как: мотивация, деловая и корпоративная культура, стратегия, образ руководства, внешний (имидж) и внутренний образ организации. Рассмотрены и основные каналы, применяемые на практике организацией, наиболее востребованным из которых являются социальные сети, так как они с помощью диалога между работодателем и будущими сотрудниками помогают наладить и выстроить долгосрочные взаимоотношения. Кроме того, выделяют такие каналы как сайты по поиску работы, публикации постов и статей в социальных сетях и различных СМИ, а также можно отметить, что необходима работа с выпускниками ВУЗов (будущими молодыми специалистами) с помощью специальных мероприятий (ярмарки вакансий, мастер-классы, семинары и т.п.). А главными преимуществами во внутренних коммуникациях стали внутренний сайт, интранет, электронные рассылки, которые позволяют быстро распространять информацию и налаживать общение, как между руководством и сотрудниками организации, так и между сотрудниками, тем самым помогая сплачивать коллектив и развивать корпоративную культуру.

Теперь, изучив образ работодателя, мы можем перейти к анализу HR – бренда на примере организации.

ГЛАВА 2. Построение HR –бренда в банковской сфере

2.1 Особенности HR –бренда банка: принципы формирования и реализация

На данный момент рынок труда подвержен следующим изменениям: сейчас появилось множество организаций, динамично развивающихся и требующих от молодых специалистов (недавних выпускников) высоких требований к их работе, но так как в России наблюдается дефицит кадров и также нельзя не отметить нарастающую проблему демографического спада. В этом случае все это влечет за собой проблемы подбора, найма и удержания специалистов в «недрах» компании, причем специалистов с необходимым набором качеств и компетенций. Сегодня будущие работники не спешат принять первое попавшееся предложение о работе, сейчас они обладают возможностью выбора той организации, в которой они хотят начать свой карьерный путь. Это подтверждает статистика, по данным среднее время поиска работы молодых выпускников (от 22 до 25 лет) составляет от 3 до 6 месяцев⁴². Таким образом, начинается борьба за кадры, в которой победителем становится организация с лучшим карьерным предложением. И, конечно же, главным преимуществом в борьбе за будущих квалифицированных сотрудников становится HR – бренд, который содержит необходимые организации элементы (критерии привлекательности), оказывающие влияние на будущие кадры, делая такое предложение, соответствующее карьерным ожиданиям и предпочтениям будущих сотрудников от которого невозможно отказаться.

⁴² Семенов П., Сулих А. Анализ положения молодежи на российском рынке труда/ Семеной П., А. Сулих// Международный научно – исследовательский журнал. – 2016. -№3(45), часть 1. – С. 67-69.

Банк был основан в сентябре 1990 года и осуществляет деятельность в сфере кредитования частных и корпоративных лиц, занимается привлечением средств граждан во вклады и различные операции с ценными бумагами, также стоит отметить, что главным источником фонда являются средства физических лиц⁴³.

В организации трудится около 6000 сотрудников в 13 филиалах. Соотношение мужчин и женщин выглядит как 32% к 68%. Средний возраст сотрудников составляет 34 года⁴⁴. HR – аналитика показывает, что около 93% сотрудников, работающих в банке с высшим образованием. В среднем стаж работы большинства сотрудников составил более 4 лет, что свидетельствует о высоком уровне привлекательности банка как работодателя.

Историю банка можно разделить на четыре периода начиная с момента основания и до нашего времени.

Первый период (1990- 1998):

В 1993 году банк стал первым среди коммерческих банков Свердловской области, кто получил Генеральную лицензию ЦБ РФ. В 1994 году банк вошел в рейтинг 100 крупнейших банков России, а к 1998 году он считался крупнейшим по размеру собственного капитала среди региональных банков.

Второй период (2001-2010):

2001 год примечателен для организации тем, что он получил пакет лицензий от ФКЦБ (Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг) без ограниченного срока действия для участия на рынке ценных бумаг. Также в этом году на общем собрании было принято решение о преобразовании банка в ОАО, что осуществилось в 2002 году.

В 2005 году произошло объединение с Свердлсоцбанком, и организация стал самым большим коммерческим банком в Свердловской области. В 2009-2010 годах стали появляться первые «легкие» офисы, обслуживающие клиентов в торговых и бизнес центрах.

⁴³

⁴⁴ Там же.

Третий период (2011-2012):

Наиболее важный для нашего исследования, так как в 2012 году произошел ребрендинг банка, который в дальнейшем позволил ему войти в топ-40 крупнейших банков страны и стать самым большим банком в регионе.

Ребрендинг был разработан в сотрудничестве с агентством Mildberry, занимавшимся разработкой фирменного стиля для ОАО «Газпромбанка» и ОАО «РЖД» (Российские железные дороги). Было представлено пятнадцать концепций, но до нас дошли лишь восемь, кроме того в разработке участвовал главный акционер и совладелец Русской медной компании – **И. Алтушкин**, тот вариант бренда к которому пришел банк сейчас, был выбран им.

Ребрендинг включал в себя смену образа на более яркий и открытый. Банк не стал менять название, но визуальный образ был кардинально изменен, как и позиционирование себя банком. Также была разработана новая стратегия 2015 года, которая именовалась как стратегия «3-2-3». Согласно данной стратегии предполагалось, что банк добьется увеличения количества отделений в три раза и рост активных клиентов в два раза, чего он и добился к 2015 году, операционный доход тоже должен был увеличиться в три раза.

Преобразования начались с «фасада» и создания нового «креативного офиса», а также «умных» отделений для клиентов (с сенсорными панелями, электронными ручками и т.п.). Такие изменения позволили поменять отношение к организации, что позднее привело к расширению клиентской базы до 1 млн. человек.

Прежде все преобразованию подверглась символика бренда. Визуальный образ организации напрямую связан с корпоративной культурой компании. В основе нового логотипа банка лежат две буквы – «У» и «Б», что означает «Уральский банк», сам символ представлен в виде монограммы. Корпоративными цветами банка стали бордовый, голубой, фиолетовый, глубокий красный и синий. Для удобства использования цвета были

поделены на три группы: основной, дополнительные и технические. С использованием этих цветов выполнена вся сувенирная продукция и корпоративные материалы (канцелярия, кружки, форма для спортивных мероприятий, бейджи и т.п.).

Четвертый период (2013-до наших дней):

2013 году начался с вхождения организации в топ-10 самых филиальных банков страны. К 2015 году услугами банка пользовался миллион клиентов, а в 2015-16 гг. произошло объединение с ВУЗ - банком при котором было приобретено 99,99% акций ВУЗ-банка.

В этот период в ходе преобразований и разработки HR –бренда была принята новая концепция под названием «Корпоративные ценности 5К». Наверняка вы задались вопросом, зачем упоминать данную концепцию, важна ли она? Так вот ранее упоминалось, что в организации прошел ребрендинг, включивший смену логотипа, цветовой схемы и другие визуальные изменения, но ведь бренд это не только внешняя сторона, но и внутренние изменения. Изменения ценностей, принципов, которыми будут руководствоваться все сотрудники организации и руководство. Корпоративные ценности заложены в ценностях бренда организации и демонстрируют, какие качества должны быть у работников, чтобы воплотить желаемые ценности в жизнь.

Данная концепция появилась в ходе 20 лет опыта работы банка и включает в себя все ценности, сформировавшиеся за эти годы в организации, а также они помогают облегчить, ускорить распространение тех общепринятых правил организации на новые регионы и тех людей, которые присоединяются к организации. Все это помогает организации добиваться поставленных целей гораздо быстрее, играть в команде, быть компетентными и концентрироваться на главном, ну и быть клиентоориентированными.

Для организации 5К – правила внутреннего этикета, в которых заложены ценностные установки для формирования комфортного

существования всех сотрудников. Данные ценности включают в себя пять параметров: *клиент, качество, команда, концентрация, компетентность*.

Согласно Приказу от 25.04.2017 г. ценности 5К были формально закреплены и, начиная с 1 мая 2017 года, регулируют корпоративное поведение сотрудников в соответствии с указанными индикаторами⁴⁵. Ранее в банке была распространена концепция корпоративных ценностей 4К (клиент, команда, компетентность, концентрация).

Клиент (*«мы понимаем клиента и делаем больше, чем он ожидает»*) – самое главное для банка, его ценность. Данная ценность предполагает, что каждый сотрудник старается проявить интерес к запросам клиента и быть открытым к диалогу. Также каждый сотрудник должен четко озвучивать свою позицию, используя убедительные аргументы. Кроме того при столкновении мнений выяснить точку зрения оппонента, установить причины несогласия и предложить на основе данной информации решение, удовлетворяющее обе стороны.

Команда (*«уважаем и поддерживаем друг друга»*) - каждый сотрудник соблюдает этику в общении, особенно в деловом, а также объединяется с коллегами, налаживает общение и откликается на просьбы и оказывает необходимую помощь. При командной работе каждый из сотрудников прислушивается к мнению всех участников и формирует свое мнение с учетом мнений окружающих, при этом качественно и максимально оперативно выполняя свою часть работы.

Компетентность (*«мы развиваемся, чтобы стать лучше»*). Каждый сотрудник развивается (нацелен на саморазвитие) и знает свои сильные стороны. Может запрашивать и положительно относиться к обратной связи. Быстро обучается и адаптирует полученные знания к своей работе.

Концентрация (*«мы фокусируемся на главном»*) – значит, что сотрудник, ставя себе задачи, сконцентрирован на их выполнении и расставляет приоритеты с учетом бизнес-процессов. Упорно добивается

своих целей, при возникновении препятствий предлагает пути решения и действует проактивно. А главное легко приспосабливается к любым изменениям.

Под **качеством** (*«мы создаем для клиента лучший сервис»*) подразумевается качество обслуживания, отличающее любую уважающую себя организацию с устойчивыми позициями на рынке. Сотрудники отличаются эффективным принятием решений «в настоящий момент» и направлены на поддержку клиентов в будущем. Все мероприятия реализуются с учетом ожиданиями и требованиями клиентов. Стоит отметить то, что все результаты работ анализируются и выявляются как успехи, так и ошибки. Главное, что каждый сотрудник берет на себя ответственность за результат (отмечает все свои действия, которые привели именно к этому результату, не ссылаясь на других).

Таким образом, ценности бренда неразрывно связаны с корпоративными ценностями банка. Сотрудники банка являются первыми и ключевыми носителями ценностей бренда. Поэтому для того, чтобы клиент воспринимал банк как открытый, современный банк с драйвом, что вся команда должна работать в соответствии с принятыми в банке ценностями – 5К.

Кроме того в банке с 2017 года проводится политика ОЛЭ (Оценка личной эффективности), когда сотрудник оценивается согласно системе ABCDE. Согласно этой системе А подразумевает, что поведение сотрудника соответствует ценностям банка, он превышает в своей компетентности все ожидания руководителя. В – поведение сотрудника соответствует ценностям банка, является примером для своих коллег. С – поведение сотрудника в большинстве своем соответствует ценностям банка и ожиданиям руководителя. Оценку D сотрудник получает, когда ожидания руководителя он не всегда оправдывает и его отдельные проявления в поведении соответствуют ценностям банка. Е – выставляется в том случае, когда

сотрудник совершенно не соответствует ожиданиям, как руководителя, так и банка в целом.

Принятие новых корпоративных ценностей это еще не все этапы принятые, чтобы сформировать новый HR – бренд организации.

Для успешного формирования необходима работа множества подразделений, в организации это реализуется с помощью HR-Департамента по управлению персоналом.

Одним из центров HR-Департамента является «Центр развития бренда работодателя» (см. Рис.6), который включает в себя отделы, направленные на решение ключевых целей и задач HR-бренда, а также выполнения своих функций. Важно отметить то, что данный центр начал свое существование осенью 2016 года и ведет активную работу до сих пор. Рассмотрим более подробно данный центр в разрезе его отделов.

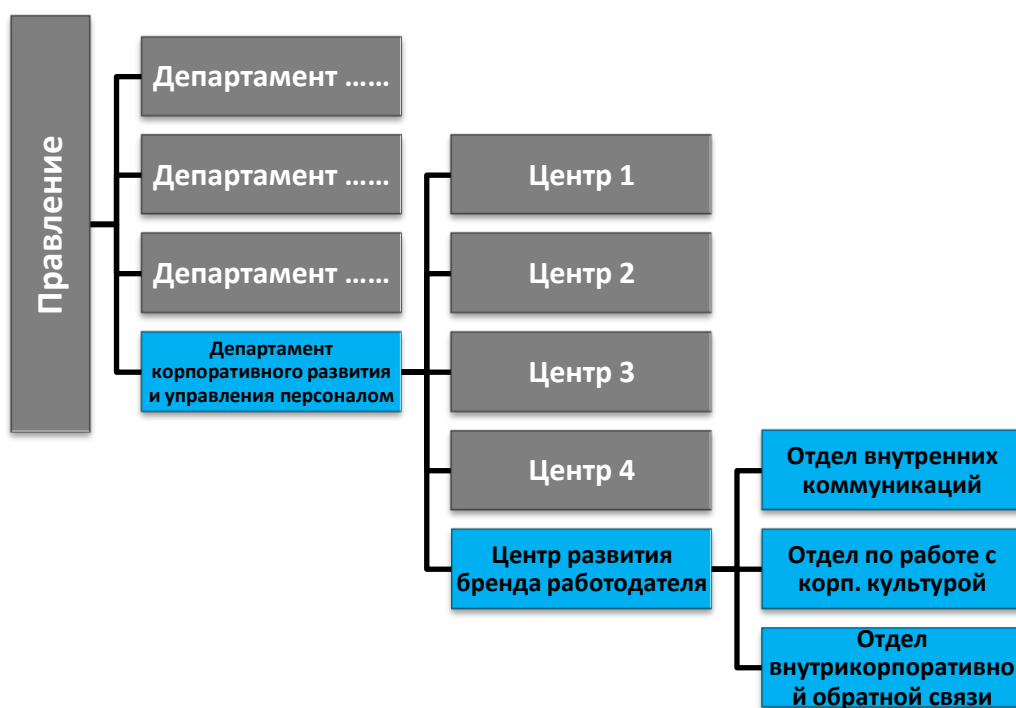


Рис.6. Место ДКРиУП в структуре банка

Отдел внутренних коммуникаций.

Главные задачи, которые решает данный отдел это - развитие внешнего HR – бренда, а также формирование единого информационного поля сотрудников. Кроме того, в его задачи входит сопровождение процесса

внедрения и развития корпоративной культуры и поддержка подразделений банка по вопросам внутренних коммуникаций⁴⁶.

Можно выделить несколько способов распространения информации, как правило, она передается вертикальным путем (от руководства к подчиненным), при этом скорость передачи нужной информации будет различной и способы передачи тоже могут быть разными.

В обыденности в коммуникации используется телефонная связь, но она не всегда подойдет для массовых коммуникаций, тоже и с радио и телевидением, ведь в первом случае способ коммуникации уже устаревший, а во втором не всем организациям доступный. Поэтому на данный момент только интернет может обеспечить наиболее удобную и быструю коммуникацию всех сотрудников банка.

Одним из главных средств коммуникаций является **внутренний сайт**. Его задача состоит в поддержке информационного поля банка. Он позволяет не только осуществлять коммуникацию между подразделениями и различными сотрудниками, но и является источником полезной и необходимой информации о банке и его процессах. Там публикуются новости о событиях произошедших в банке («большой диалог» с президентом и вице-президентами банка, HR-URAL форум и т.п), нововведения в отделах и банке в целом, новости об опросах (проведенных и проводящихся), а также новости о заработной плате, , документы и образцы заявлений, необходимых для различных отделов банка, фотоотчеты с мероприятий, выходы на учебные порталы и полезную литературу (в электронной библиотеке «МИФ»).

Еще одним новым направлением в организации стала разработка собственной соц. сети, которая позволит сотрудникам общаться внутри организации и получать информацию гораздо быстрее и проще. Были проведены фокус - группы, которые позволили выяснить предпочтения

⁴⁶ Положение об отделе внутренних коммуникаций центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 24.10.2016.

сотрудников (какой они видят соц. сеть банка, что для них важно и какая информация будет полезна для них).

Конечно же, несмотря на технологии, информация распространяется не только с помощью интернет коммуникации, но и просто на бумаге. В некоторых организациях и компаниях присутствуют стенды/доски, где располагается необходимая сотрудникам информация, организация не исключение (кроме креативного офиса, где такие доски заменяют стены, на которых можно просто писать). Кроме того осуществляется выпуск брошюр, для определенных мероприятий или же с описанием новых продуктов банка.

С 2015 года для внешней аудитории на площадках интернета начали создаваться корпоративные сообщества, с новостями для будущих работников и в принципе для окружающих стала доступна информация о банке. Например, какие вакансии, появились в банке, как работаете сотрудникам в нем и какие мероприятия и возможности станут доступны будущим работникам организации. Осуществляется это в соц. сетях (вконтакте⁴⁷, фэйсбук⁴⁸, инстаграм⁴⁹). По данным статистики на 2015 год количество уникальных просмотров раздела в организации составило 11478 раз, а трафик из социальных сетей вырос в 6 раз⁵⁰.

Отдел по работе с корпоративной культурой.

Формирование внутреннего HR – бренда происходит с помощью программ по развитию персонала и построению *корпоративной культуры* и обращено к реальным сотрудникам, дающим прибыль работодателю и уволившимся, которые обладают реальным видением того, что происходит в организации.

Прежде всего, *корпоративная культура* банка подразумевает под собой – набор правил и ценностей, стандартов поведения которые приобретаются и принимаются организацией. В какой-то степени она отражает те установки, какие задают ей руководство банка и ее лидеры.

⁴⁷

⁴⁸

⁴⁹

⁵⁰

Обычно она возникает сама по себе (в маленьких организациях), а потом разрастается так, что на нее уже можно воздействовать и развивать так, как того требует руководство, для роста бизнеса. Таким образом, формирование корпоративной культуры целенаправленно и задает то направление движения и такой образ мышления, в зависимости от тех трендов, которые задает внешняя среда⁵¹.

В организации развитием внутреннего HR – бренда занимается этот отдел – *отдел по работе с корпоративной культурой*. Его главными задачами является поддержание положительного имиджа банка как работодателя для привлечения и удержания эффективных сотрудников, укрепление корпоративной культуры и развитие системы нематериальной мотивации персонала, внедрение современных методов управления персоналом и разработка, и реализация программ в области развития и мотивации персонала банка⁵².

Кроме того, отдел занимается проведением корпоративных мероприятий для сотрудников, занимается организацией, сопровождением и осуществлением контроля выполнения процедуры определения лучших сотрудников банка, мониторингом уровня развития корпоративной культуры, разработкой, внедрением и сопровождением системы социальных программ для сотрудников и формированием положительного имиджа банка.

Таким образом, к направлениям его деятельности можно отнести три ключевых направления, после которого собирается обратная связь от участников того или иного мероприятия: *общегосударственные (общебанковские), корпоративные, эксклюзивные*.

К первым относят такие **общебанковские мероприятия**, которые затрагивают каждого сотрудника организации: «Оценка празднования Нового года (январь 2018)», «Тепло», «День рождения банка (сентябрь 2017)», «Общее собрание коллектива 2018».

⁵¹ Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А.А. Клименко // Молодой ученый. - 2010. - №11. - С. 173-179.

⁵² Положение об отделе внутренних коммуникаций центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 24.10.2016.

Данные мероприятия направлены на сплочение коллектива, знакомства представленных выше мероприятий («Общее собрание коллектива», «День рождения банка»), их формат позволяет сотрудникам получить ответы на актуальные вопросы и обменяться мнениями, в целом устранить барьеры между подразделениями. И после мероприятий в ходе оценки этих мероприятий сделать предложения по улучшению мероприятия и его дальнейшего улучшения.

К числу **корпоративных мероприятий**, относят «День клиента 2018», «Завтрак с президентом», «Оценка социального пакета», «Система признания: награждение «лучами» лучшего сотрудника (октябрь 2017) ».

Данные мероприятия направлены на повышение эффективности работы сотрудников и их активности в работе («Система признания», «Достояние УБРиР»), позволяют задать вопросы президенту банка («Завтрак с президентом») и ведут к выработке лояльности у сотрудников в банку.

А так называемые **эксклюзивные мероприятия**, к которым, относят такие масштабные мероприятия как HR - конференции, объединяют выступления различных спикеров, как нашего банка, так и других организаций. Такое мероприятие прошло в 2018 году под названием «HR-URAL FORUM».

Важно отметить, что мероприятия направлены на различные категории сотрудников и мероприятия (внешние и внутренние). Внешние мероприятия проводятся для таких категорий сотрудников как аудитории-профессионалы, студенты и школьники. Во внутренних мероприятиях обычно принимают участие новые сотрудники банка, руководители и все сотрудники банка в целом.

Отдел внутрикорпоративной обратной связи.

Еще один немаловажный отдел банка - отдел внутрикорпоративной обратной связи, главными **задачами** которого является:

- сбор и обработка результатов обратной связи от сотрудников по взаимодействию с банком;

- исследование мнений и представлений работников Банка о внутрикорпоративных процессах и событиях;
- информирование работников банка о результатах проводимых исследований, о планирующихся мероприятиях, направленных на улучшение ситуации;
- обеспечение и контроль работ по реализации функций, возложенных на отдел в рамках своей компетенции.

Этот отдел является сосредоточием мнений, впечатлений и эмоций сотрудников о событиях, мероприятиях и проблемах банка. Он помогает руководителям увидеть какая обстановка по банку в целом, так и в любом его подразделении.

После каждого проведенного исследования на внутреннем сайте банка выкладывается отчет с результатами в виде презентационных материалов, с осени 2017 года ознакомиться с результатами исследований можно и в виде инфографики. Теперь каждый сотрудник может на одной картинке увидеть в сжатой форме результат прошедшего исследования, что позволяет многим сотрудникам, особенно работающим с клиентами, намного быстрее ознакомиться с необходимой им информацией. Кроме того на внутреннем сайте в 2017 г. появился еще один раздел – «Новости о прошедших опросах», в котором, выкладываются статьи и календарь опросов, чтобы сотрудник мог запланировать и обеспечить себе участие в нужном опросе.

Для реализации задач отдел осуществляет следующие **функции**:

Прежде всего, это планирование, организация и проведение единых социологических корпоративных исследований, предоставление программ, инструментария и результатов руководству банка и непосредственным заказчикам исследования.

Кроме того отдел оказывает содействие структурным подразделениям банка в проведении прикладных социологических исследований, а также в части разработки и реализации мероприятий по поддержанию и развитию

социально-психологического климата в трудовых коллективах подразделения банка.

Принимает участие в проведении внутрикорпоративных мероприятий, а также информировании руководителей по итогам опросов о проведенных мероприятиях (Общее собрание коллектива, День банка, внутренние конференции, встречи руководства банка с сотрудниками и др.) и организации корпоративных досуговых мероприятий посредством проведения сбора заявок от сотрудников.

Занимается формированием и пополнением базы данных, полученных при проведении социологических исследований среди сотрудников банка.

Также отдел занимается ведением Intercom – почтовый ящик, на который может написать любой сотрудник по любой интересующей его проблеме и получить ответ, который является своеобразным справочником для сотрудников банка.

Важно отметить, что существуют разные типы исследований: *общебанковские*, которые затрагивают всех сотрудников банка, *локальные* - направленные на определенные группы /подразделения и отдельно выделяются опросы, изучающие *мнения руководителей*. Все эти исследования включены в жизненный цикл сотрудника и с момента вступления в должность на разных этапах он помогает решать отделу внутрикорпоративной обратной связи главную задачу – формирование культуры обратной связи.



Рис 7. Жизненный цикл сотрудника

Подводя итог можно сказать, что создание HR - бренда направлено на «существующих» сотрудников банка, которые на сегодняшний момент времени приносят прибыль. Внутренний бренд работодателя строится с помощью программ по развитию и обучению персонала, а также формированию корпоративной культуры, большой вклад в которую оказывает отдел по разработке этой самой культуры банка. Ведь в конечном итоге целью компании при разработке качественного бренда и корпоративной культуры как ее составляющего станет создание команды удовлетворенных и вовлеченных в процесс сотрудников и главное заточенных на рост производительности и качество предоставляемых услуг. Ведь необходимость создания такой команды (вовлеченных, удовлетворенных) сотрудников в первую очередь важно для самой организации, так как она заинтересована в росте производительности и качестве услуг для привлечения клиентов.

Организация не сможет выжить без сотрудников, которые являются ее «линией жизни» и если они будут заняты лишь личными заботами и выгодами. Концепция внутреннего бренда работодателя ориентирована на то, что ее внутренняя рабочая сила является «первым рынком испытаний» для

нее и в нем организация сможет проверить и продемонстрировать ценности и преимущества, а также сформировать общие интересы работодателя и сотрудников.

2.2 HR –бренд – опыт изучения

Для изучения бренда работодателя одним из направлений сбора мнений сотрудников по проводимым мероприятиям мы проанализировали внутренние исследования различные по характеру выборки, аудитории, тематикам и времени проведения.

Общегосударственные (общебанковские):

Оценка корпоративного мероприятия «Тепло» (N = 175, март 2017 г., опрос всех сотрудников банка);

«Оценка празднования Дня рождения банка в формате спортивно-развлекательного мероприятия» (N = 246, октябрь 2017 г., опрос сотрудников, посетивших мероприятия «Дай 5»);

Итоги общебанковского опроса «Сотрудник 3.0» (N = 2115, ноябрь 2017, опрос всех сотрудников банка);

«Оценка празднования Нового года» (N = 302, январь 2018, опрос всех сотрудников банка).

Корпоративные исследования:

«Система признания: награждение «лучами» лучшего сотрудника» (N = 72, октябрь 2017, опрос руководителей и сотрудников);

«Оценка социального пакета» (N = 369, декабрь – январь 2018 г., опрос сотрудников, участвующих в программе социального пакета);

«Завтрак с президентом: оценки победителей» (N = 12, март 2018 г., опрос сотрудников победивших в конкурсе «Достояние»);

«Эксклюзивные»:

«URAL HR FORUM» (N =85, март 2018, опрос сотрудников банка участвовавших в форуме и аудитории – профессионалов)

Более подробная информация (см. Приложение 2, 3).

Оценка корпоративного мероприятия «Тепло»

Данное исследование проводится после проведения мероприятий приуроченных к праздникам 23 февраля и 8 марта и направлено на сплочение и укрепление корпоративной культуры банка.

По результатам опроса сотрудников банка 94% посетили семейный праздник, также стоит отметить, что в данном мероприятии могли принять участие не только сами сотрудники банка, но и их семьи.

6 % сотрудников, не посетивших праздник «Тепло» называли в качестве главных причин: *«Неудобный день воскресенье, суббота удобнее», «Не самый удачный выбор площадки для проведения, хотелось бы место поближе к центру», «Анонс мероприятия не заинтересовал. Создалось впечатление, что интересно будет только детям. Потому сотрудники, которые детей не имеют, даже не собирались на встречу».*

В целом сотрудники оценили мероприятие на 3,6 баллов (средний балл по 5-ти бальной шкале). Таким образом, получилось, что 51% понравилось мероприятие, 36% -что-то понравилось, а что-то нет, а 13% не понравилось.

Отдельно задавался вопрос об активностях, в которых приняли участие респонденты. Только 3% приняли участие во всех активностях предложенных организатором, это связано с тем, что их было предложено большое количество и многие просто не успевали посетить все.

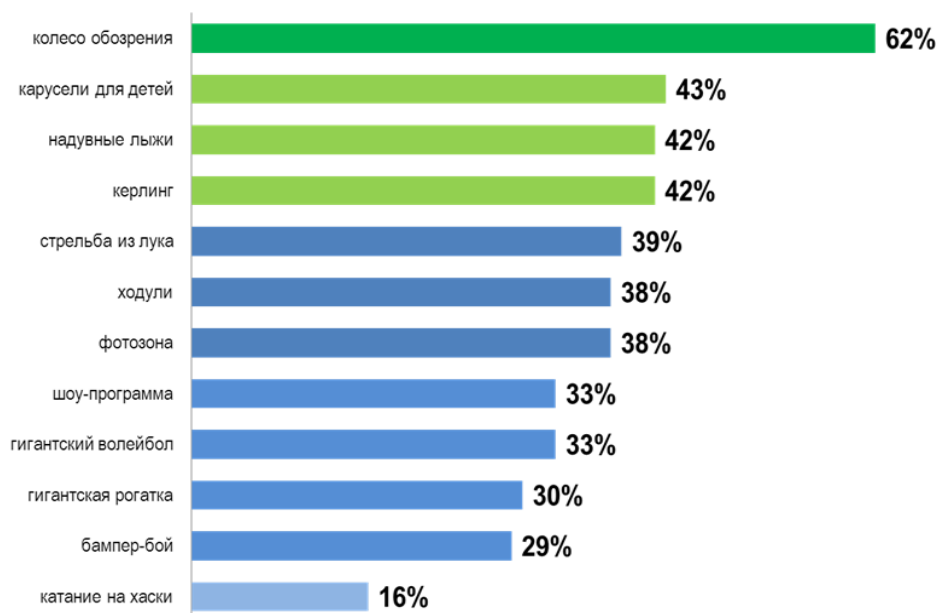


Рис 8. Популярность развлечений на празднике

На графике показано (см. Рис.8), что самым популярным видом развлечений стало колесо обозрения, на нем покатались 62% опрошенных. Также вниманием пользовались карусели для детей (43%), надувные лыжи (42%) и керлинг (45%). Катания в собачьей упряжке (катания на хаски), из-за большого ажиотажа и очереди посетили всего 16% опрошенных.

Кроме того, сотрудники дали оценки активностей семейного праздника «Тепло». По результатам опроса выяснилось, что наивысшую оценку из 5-ти возможных баллов получила шоу-программа (4,7), на 4,4 балла оценили надувные лыжи, 4,3 получило колесо обозрения и фотозона, наименьшее количество оценок получили такие мероприятия как керлинг (3,9) и катание на хаски (3,1).

Данные оценки позволяют нам понять, что в целом респонденты высокого оценивают те активности, которые предложило им мероприятие.

В общих чертах можно говорить о том, что сотрудники давали положительные отзывы о мероприятии: *«Было замечательно, весело! Даже очереди на аттракционы не испортили впечатление! Спасибо команде организаторов!», «Все было отлично, спасибо!» Хотелось бы почаще*

подобных мероприятий!», «Очень все понравилось! Почаще проводить такие мероприятия. Детям было безумно весело и родители отдохнули! Спасибо!»

«Система признания: Награждение «лучами» лучшего сотрудника»

Это исследование проводится в рамках мотивации сотрудников, а именно «нематериальной» мотивации, при которой в качестве стимула используется признание заслуг сотрудников, большинство организаций используют устную похвалу (при всех сотрудниках), доску почета, грамоты и т.п. В организации начиная с июля 2017 г. в рамках проекта системы признания, была организована выдача лучей - статуэток лучшим сотрудникам (см. Приложение 1(3)). В октябре 2017 г. был проведен опрос с целью получения мнений и оценок руководителей и сотрудников по этой инициативе. Были подготовлены 2 анкеты: для руководителей и сотрудников.

Заявки на получение лучей-статуэток подали 86 руководителей из них 23 уже получили статуэтку – луч для награждения лучшего сотрудника. Всего в опросе поучаствовали 38% руководителей и более 30% сотрудников.

Опрос *руководителей* показал, что 27% получили статуэтку – луч, в качестве критериев выдачи награды руководители отмечали: *«голосование на лучшего сотрудника центра», «рейтинг сотрудника», «сотрудники разработали лучший, по мнению жюри, курс», «за вклад в развитие офиса», «больше всех качественных продаж».*

28% руководителям удобен и понятен формат работы в данной системе признания и большинство считают данный вид признания сотрудников эффективным.

В опросе *сотрудников* 77% сказали, что в их подразделении осуществилось вручение статуэтки-луча и 63% понятны критерии, по которым осуществлялась выдача статуэток-лучей. 13% сотрудников отметили, что не поняли процедуру вручения статуэток-лучей: *«что не понятно, по каким критерием выбирают лучшего. Это ОЛЭ или какие-то отдельные проекты?», «в целом справедливо, но не очень объективно, так как нет прозрачных критериев».*

53% опрошенных сотрудников отметили, что руководитель выбрал в качестве формата награждения поздравление и торжественное награждение перед всеми сотрудниками подразделения. Кроме того, награжденные сотрудники отмечали, что: *«Мне приятно, что моя работа оценена и признана спасибо за идею! Рекомендую коллегам руководителям внедрить такую практику у себя в подразделении», «Приятно осознавать, что тебя ценят и выделяют по результатам выполнения задач. Как потом выяснилось, получение статуэток в нашем отделе - это было вообще первое получение статуэток в банке. Заранее даже не знали, что появилось такое нововведение».*

Кроме того было важно оценить степень стремления сотрудников получить данную награду, выяснилось, что 23% сотрудников определенно хотели бы выиграть данную награду, 27% скорее хотели бы выиграть, остальные участники опроса выразили нежелание получить такую награду.

В целом результаты показали, что, данная форма награждения понятна и позитивно воспринимается руководителями и сотрудниками. Также были предложены рекомендации проводить в данной форме награждение лучших сотрудников и продолжить собирать мнения и оценки руководителей и сотрудников о награждении.

«Оценка празднования Дня рождения банка в формате спортивно-развлекательного мероприятия»

Это исследование было проведено после мероприятия «Дай 5» посвященного Дню рождения банка, которое состоялось в сентябре 2017 года. Оно было проведено в рамках вовлеченности сотрудников, то есть банк, как и любая другая организация, настроенная на формирование качественного бренда работодателя желает добиться высшего уровня увлеченности своих сотрудников в работу и в жизнь банка.

Само мероприятие проводилось на площадке – ДИВС в городе Екатеринбург, поэтому было важно понять, насколько сотрудникам понравилось место проведения и в целом «спортивный» формат

мероприятия. Была дана оценка активностей в ДИВСе - 3,9 баллов из пяти возможных, как и оценка спортивных мероприятий.

Кроме того было важно понять, насколько, сотрудники были проинформированы о нем. Результаты опроса показали, что для **более 90%** опрошенных предоставленной информации было достаточно.

Главным источником получения информации стал внутренний сайт банка (97%), почти половина узнала о мероприятии от коллег и 10% получили информацию из социальных сетей.

В целом мероприятие оценили на 3,9 баллов (по 5-ти бальной шкале). В процентном соотношении оценки мероприятию «Дай 5» распределились следующим образом:

34% - очень понравилось (*«Прекрасный, веселый праздник, который банк сделал для сотрудников и членов их семей. Хорошая организация, много активностей, закрытая площадка, что актуально в это время года»*),

36% - скорее понравилось (*«Очень всё понравилось, особенно, что можно было приходить всей семьей и в выходной день. Веселая атмосфера, позитивные люди»*),

20% - что-то понравилось, а что-то нет (*«Очень много ожидал от этого праздника особенно по тому, что совсем недавно устроился в банк. Эмоции - смешанные. Понял, что не попал в целевую аудиторию праздника - у меня нет детей и я не сдавал ГТО. Потому мне было просто скучно, правда. Приехал к награждению победителей. Позитивный момент - эффектное выступление прыгунов»*)

5% - скорее не понравилось (*«Абсолютно не оценила это мероприятие. Все 3 этажа были забиты детьми, все интерактивные зоны/ батуты / игры / даже лаундж зоны, где дети просто сидели и не давали взрослым поиграть в настольные игры»*),

4% - не понравилось (*«Дети - это, конечно, хорошо, но в большей мере это был праздник для детей, а я, как человек, у которого пока нет детей, не прониклась атмосферой праздника. устраивать квест по ДИВСу, где*

огромное кол-во маленьких детей, за которыми не всегда следят родители - сомнительная идея»).

Таким образом, больше половины (57%) сотрудников сказали, что им все понравилось, 22% понравился семейный формат мероприятия, но 18% не понравился такой формат, а 2% высказались против мероприятия в целом.

Итоги общепанковского опроса «Сотрудник 3.0»

Опрос включает в себя несколько факторов, благодаря которым люди оценивают банк (свое место работы). Сотрудники могут дать оценку: ценностям 5к и стратегии банка в целом, дать оценку корпоративной культуре и оценить руководителей (NPS).

Ключевыми критериями, по которым проверялось понимание Стратегии – 2020: *«Довольный клиент»*(24%) и *«Все для клиента довольного сервисом»*(19,3%). Таким образом, 43% сотрудников банка понимают, как реализуется Стратегия - 2020 и понимают какая цель стоит перед банком, и могут сформулировать ее.



Рис.9. Понимание Стратегии - 2020

Важным блоком является изучение корпоративной культуры банка. Так как для эффективного функционирования банка и формирования дальнейшей стратегии банка необходим такой инструмент как корпоративная культура.

Корпоративный дух, взаимопонимание и поддержка как между руководителем и подчиненным (по вертикали), так и между сотрудниками (по горизонтали) – залог успешного достижения целей организации. Таким образом, чтобы это реализовать требуется диагностика, которая позволит решить следующие задачи бизнеса: повышение лояльности персонала, снижение оттока кадров, а также роста прибыльности бизнеса и увеличение доли рынка.

Поэтому банк не исключение и в рамках данного исследования и опросов «Вам слово» (Humans Factors) 2012-2015 гг. проводит изучение корпоративной культуры банка и преследует *цель* - анализ корпоративной культуры по методологии К.Кэмерон и Р.Куинн.



Рис 10. Изучение корпоративной культуры банка

Результаты показали, что за 3 года сократился уровень *адхократизма* (с 23% до 17,8%), который подразумевает поощрение личной инициативы, творчества и свободы, а также главным здесь является новаторство и экспериментирование.

Зато видно тенденцию к увеличению *бюрократии* (иерархический тип культуры) с 25,3% до 29,8%. Кроме того на представленной выше диаграмме (рис.5) мы видим, что в банке преобладает *рыночный* тип культуры, что говорит нам об ориентированности организации на конечный результат, главным в такой организации становится решение поставленных задач. Лидерами в ней являются люди с требовательностью и суровостью по отношению, как к сотрудникам, так и к конкурентам. А ориентированность на репутацию и успех говорит нам о том, что организация ведет линию жесткого конкурентоспособного стиля.

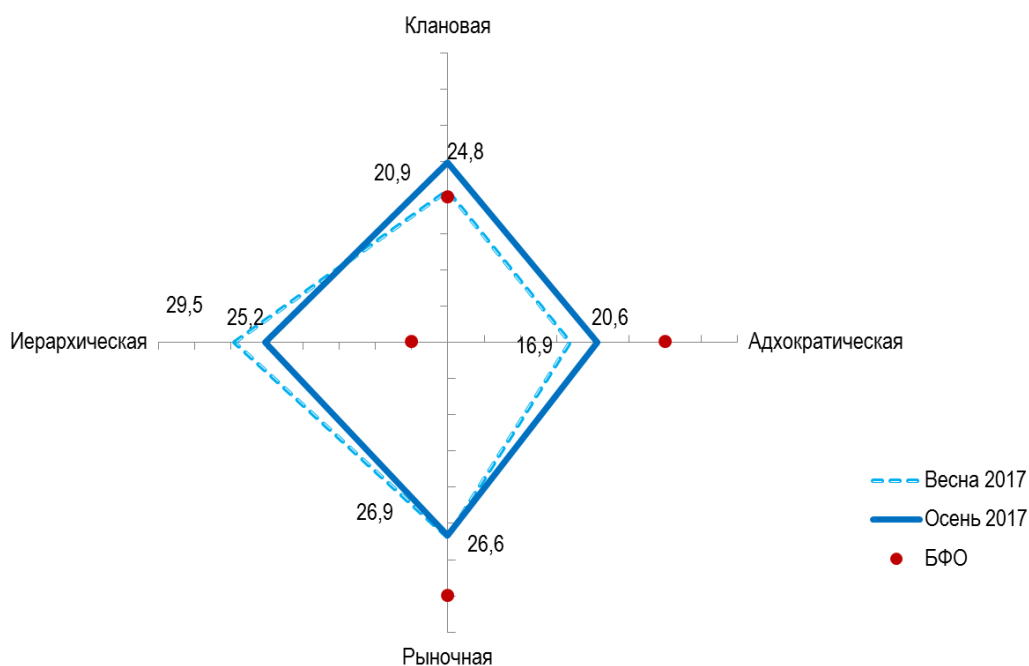


Рис 11. Актуальная корпоративная культура банка, 2017

На диаграмме (см. рис.6) представлена актуальная на данный момент корпоративная культура банка. Мы можем проследить, что в организации идет перекося в сторону *иерархической* или *бюрократической* культуры, которая предполагает очень формализованное и структурированное место работы, что еще характерно для такого типа – официальная политика и формальные правила.

Бюрократизм данной организации подтверждает также исследование о **3-ех главных проблемах банка сегодня и в ближайшие 3 года** (в рамках проекта «Сотрудник 3.0, май 2018). В результате в качестве 3 главных проблем банка *сегодня* сотрудники называли:

Таблица 6. Топ-5 главных проблем банка сегодня

Проблема	% от ответивших
Технологическое оснащение (ИТ, ПО, автоматизация и пр.), условия труда	30,6
Качество кадров, развитие сотрудников, их удовлетворенность и вовлеченность, текучесть кадров	21,3
Организация работы, бюрократизм, структура, не понятна стратегия	20,6
Клиенты (привлечение, отток, взаимодействие с ними)	20,4
Продукты банка	18,4

Кроме того, данные по анализу динамики корпоративной культуры банка за 2012-2017 гг. показывают изменение в оценках действительной и желаемой корпоративной культуры (КК).

Следует отметить, что ежегодно возрастает потребность в **адхократической КК**: если в 2012 году средняя оценка составляла 22,4 баллов, и с каждым годом увеличиваясь, к 2017 году достигла 27,3 б.

Таблица 7. «Разрывы» корпоративной культуры, осень 2017 г.

Тип культуры	Действительная	Желаемая	Разница между типами**	БФО
Клановая	24,8 (4,8*)	34,5 (14,5)	-9,7	20
Адхократическая	20,6 (-9,4)	25,6 (-4,4)	-5	30
Рыночная	26,6 (-8,4)	20,9 (-14,1)	5,7	35

Иерархическая	25,2 (20,2)	14,5 (9,5)	10,7	5
---------------	-------------	------------	-------------	----------

*Положительное значение свидетельствует об избытке по сравнению с эталоном, отрицательное – о недостатке (по сравнению с БФО). ** Расчет разницы между действительной и желаемой культурой (действительная – желаемая). «Разрыв» в более чем 10 п. требует внимания.

«Оценка празднования Нового года»

Это исследование включает в себя целую серию оценок по различным активностям, посвященных празднованию Нового года. Участниками опроса были даны оценки по каждому из мероприятий.

Сотрудники отвечали на вопрос: *«В этом году, в рамках новогоднего празднования, банком были организованы разные активности. Оцените их, а если вы в чем-то не приняли участие, то выберите ответ "Не участвовал(а), не получал(а)?"*. Использовалась 5-балльная шкала, где 1 – максимально низкий балл, а 5 – максимально высокий балл. Был посчитан средний балл по каждому из мероприятий.

Корпоративные подарки для детей сотрудников - 4,5, Фотозона - 4,5, Почта Деда Мороза - 4,5, Снежные фьеки, раздающие монпансье - 4,4, Корпоративный подарок для сотрудников ФЗ - 4,4, Детские новогодние представления - 3,9, Новогодняя банковская игра «Сделай праздник сам» - 3,2.

Отдельно была дана оценка организации и содержанию детских новогодних представлений. При ответе на вопрос: *«Напишите, пожалуйста, какие изменения в проведении детских елок могли бы повысить выбранные вами оценки?»*, респонденты выделили формат (61%) и подарок после представления (54%). Эти критерии получили наибольшее число комментариев с рекомендациями как поменять формат мероприятия и устранить неподобающий вид подарков для детей.

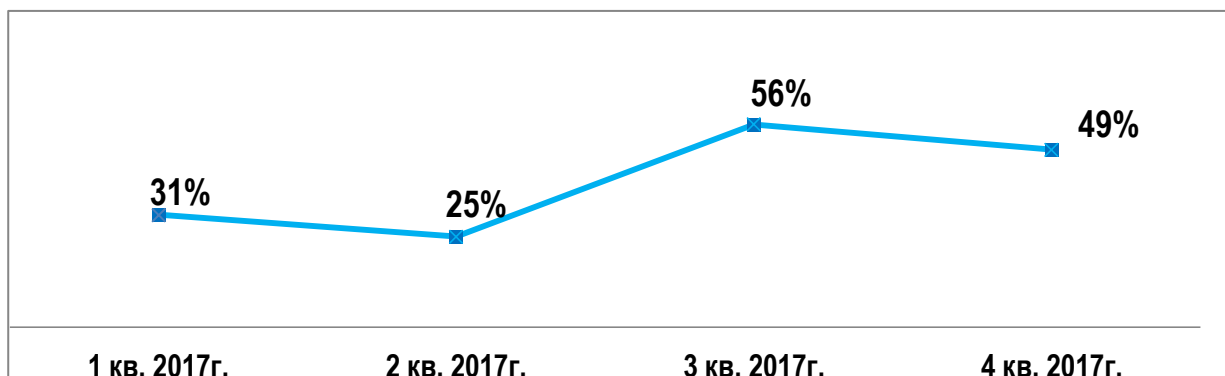
В целом сотрудники оценили новогоднее празднование на 3,9 балла из пяти возможных. В процентном соотношении оценку 5 – поставило 33%

респондентов, 4 –столько же, а неудовлетворительные оценки дало 34% опрошенных.

Особенностью этого опроса является большое количество комментариев к опросу, общее количество которых составило 475 штук.

«Оценка социального пакета»

Любой работодатель желает удержать квалифицированных работников



и для их удержания эффективным приемом является мотивация. Одним из поддерживающих факторов мотивации являются льготы и социальный пакет. Поэтому исследование по «оценке социального пакета» является важной составляющей для проверки мотивации сотрудников и формирования бренда работодателя.

Проверка удовлетворенности социальным пакетом проходит один раз в квартал, поэтому из результатов исследования мы можем проследить динамику удовлетворенности социальным пакетом:

Рис.12. Динамика удовлетворенности социальным пакетом, результаты 2017 года

На диаграмме можно проследить динамику, которая показывает, что в 3 кв. произошел скачок, это в первую очередь связано с изменением методики расчетов, по которой ранее расчет велся с учетом трех вариантов ответов: полностью удовлетворен(а), скорее удовлетворен(а), частично удовлетворен(а), но начиная с 3 кв. использовались только два варианта ответа: полностью удовлетворен(а), скорее удовлетворен(а).

Сотрудниками была дана оценка по каждому направлению соц. пакета:



Рис.13. Использование направлений социального пакета в динамике за 2017 г.

Большей популярностью во 2 кв. 2017 г. пользовалось льготное кредитование – 54%. В 3 кв. популярным направлением стало ДМС – 57% , в 4 кв. ДМС сохранило свои лидирующие позиции, но уже с меньшим процентом – 46%.

График показывает, что реже всего сотрудники пользуются направлением ипотека для сотрудников (10%), это может быть связано со сложностью процедуры получения ипотеки: *«Необходимо снизить % ставку», «Убрать привязку к ОЛЭ», «Упростить процесс документооборота и самой процедуры»*⁵³.

Направление и частичная компенсация ДОУ (дошкольных образовательных учреждений) тоже не пользуется большой популярностью, так как не у всех сотрудников, пользующихся соц. пакетом есть дети и не все из них вообще пользуются данным направлением.

⁵³Комментарии сотрудников, в которых они предлагали, как можно усовершенствовать и усовершенствовать социальный пакет банка.

В качестве отдельного блока респонденты оценивали спортивные направления: каток – 4,1, футбол – 3,0 и бассейн – 4,3. Из оценок сотрудников видно, что в целом спортивные направления оценивают высоко, наиболее популярным направлением является бассейн.

Важно отметить, что молодым направлением является «Клуб привилегий», который позволяет сотрудникам получить выгоду в различных сферах (красота, покупки, туризм, техника и т.п.)



Рис.14. Популярность направлений «Клуба привилегий» среди участников опроса (3, 4 кв. 2017 г.)

На графике представлены популярные направления клуба. Самой популярной услугой «Клуба привилегий» из квартала в квартал является карта Газпромнефть, так как у большинства сотрудников есть машины и что очень удобно для них этой картой могут пользоваться все члены семьи. Услуга в офис также пользуется популярностью, так как для многих сотрудников удобен формат приема, когда они, не отходя от рабочего места, могут посетить врача, тем самым сэкономя свое время и позаботиться о своем здоровье.

Важное место в исследовании занимают предложения по расширению и совершенствованию социального пакета, они позволяют понять какие проблемы и чего не хватает сотрудникам по каждому из направлений. С помощью отдела внутрикорпоративной обратной связи и отдела по развитию корпоративной культуры предложения от сотрудников сразу доводятся до отделов, занимающихся этими направлениями и те, сразу отвечают, возможно, ли это осуществить вообще или в ближайшее время в банке.

Всего было получено 315 предложений по различным направлениям соц. пакета, из них:

25% о **ДМС** с пожеланиями: Снизить стоимость (*«у других банков – бесплатно»*), *«добавить новую больницу (стоматологию)»*, во всех пакетах непонятно какие обследования подтвердят и обоснованно ли не подтверждают (*«Не устраивает "усеченный" вариант согласования назначений врача. Например, рекомендовано МРТ, согласовывают рентген, но даже без снимков, просто описание на бумаге. Любой толковый врач читает по снимкам, которых получается нет. Один из примеров»*).

21% - **Льготные кредиты**: просят снизить % ставки по кредитам и разработать льготы для сотрудников по стажу работы.

18% комментариев посвящены **ипотеке для сотрудников** и 16% **«Клубу привилегий»**: *«выдавать карту Клуба каждому сотруднику без его запроса»*, *«развивать направления для регионов, так как клуб привилегий на 99% для ГО (кроме карты Газпромнефть для регионов это вообще пустой звук)»*.

«Завтрак с президентом: оценки победителей»

Этот опрос позволяет узнать мнения и оценки конкретной группы сотрудников после проведения «специального» мероприятия.

«Завтрак с президентом» все участники опроса оценили на **5 баллов**.

Участие в завтраке ассоциировалось с такими словами как: *победа, почет, гордость, ОГОНЬ!!!, переключение, президент, праздник, восторг, на*

уровне, Важное и приятное событие, возможность задать вопрос лично президенту

Существуют такие параметры оценки мероприятия, которые не меняются с проведением «завтрака» из года в год. Это оценка организационных аспектов мероприятия: организация завтрака (5,0 баллов), формат проведения завтрака(5,0 баллов) и качество блюд на завтраке(4,9 баллов).

Кроме того есть такие активности, которые претерпевают изменения: разминка с тренером (4,8 баллов), награждение победителей (5,0 баллов) и создание картин на полотне (5,0 баллов).

Одним из важных моментов на «завтраке» становится непосредственное общение с президентом банка и обсуждение вопросов, волнующих победителей конкурса. Важные вопросы, как правило, затрагивают темы о *перспективах развития банка, о заработной плате и оценке личной эффективности (ОЛЭ)*. К интересным темам участники «завтрака» отнесли вопросы о *мотивации, личном опыте Антона Юрьевича – президента банка и вопросах касающихся полного слияния с ВУЗ - банком.*

Интерес вызывает также и то, что каждый из участников мероприятия дал положительный комментарий: *«По поводу организации, я ничего не могу добавить. Все было замечательно, интересно, СУПЕР!!!! Большое спасибо!!!!!», «Все прошло отлично! на высшем уровне, пожеланий нет», «Еще хочу!!!!!!».*

Но стоит отметить и то, что некоторые участники внесли предложения по улучшению мероприятия: *«1,5 года назад на тренинге проводились точно такие же активности на знакомство. Хотелось бы изменения инструментов. Также никак не были обыграны плакаты. Осталось ощущение незавершённости в этой части», «Возможность встречи онлайн», «Все здорово! В конце после активности (если она не связана с едой) сделать в конце дня финальный кофе-чай, чтобы все сумели*

попрощаться и сказать слова благодарности. Не засиживаться, если кому-то будет интересно, то остаются за свой счет. Было ощущение, что хочется еще пообщаться».

«URAL HR FORUM»

Данное исследование позволяет узнать мнение о проведенном масштабном мероприятии, не только сотрудников банка, но и у аудитории – профессионалов (сотрудников других организаций и компаний).

В марте 2018 года прошло мероприятие URAL HR FORUM., на котором собралась профессиональная аудитория.

Сбор данных осуществлялся после мероприятия, участники форума давали свои оценки мероприятию в целом, выступлениям спикеров, а также высказывали свои пожелания «на будущее» (говорили, кого из спикеров хотели бы видеть следующий раз, указывали тематику выступления и какие компании хотели бы видеть).

Подводя итоги можно сказать, что мероприятие оценили довольно высоко на 4,7 баллов (по 5-ти бальной шкале). Наиболее понравившимися активностями на форуме стала сама организация мероприятия и информационное наполнение, игра «передвижки», программа мероприятия и спикеры, тематика секций, а также рисование.

Так как это мероприятие приобрело традиционный характер (стало проводиться один раз в год), то участникам был задан вопрос: *Скажите, какие темы, компании, спикеров вам бы хотелось услышать в следующий раз?* И после подведения итогов был составлен список тем, интересующих участников форума.

Кроме того участники предложили как можно в дальнейшем улучшить мероприятие: *«Чуть больше времени для дискуссий и вопросов», «Меньше теории больше практических решений в HR-процессах», «На мой взгляд, самый главный минус - это 45 минутный формат докладов спикеров. Темы*

были интересными, но их не удавалось раскрыть, ответить на все вопросы, немного "голопом" получилось. Я считаю, что 60-75 минут было бы более эффективно. Особенно, на МК Сапрыкиной - была классная идея показать игру в действии, но в итоге мы не успели, скомкано», «Я бы убрала различные розыгрыши, конкурсы и послеобеденную игру "Перевертыши", т.к. времени заняло много, а практической пользы, для меня лично, никакой».

Как мы можем увидеть, что в основном комментарии были посвящены таймингу и содержанию выступлений, так как выступало 23 спикера, одновременно на различных площадках, то многие либо «разрывались» между желанием посетить все выступления, либо, сконцентрировавшись на одном, им хотелось услышать больше полезной информации.

Данный параграф был посвящен вторичному анализу исследований, проводимых с разными целями и направленными на формирование как внешнего, так и внутреннего бренда работодателя. Благодаря этому были получены ответы на поставленные задачи (см. Приложение 2) и достигнута цель исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент современный рынок труда предполагает, что большинство организаций, желающих привлечь и удержать лучших сотрудников у себя, чтобы сохранить свою конкурентоспособность и выжить все чаще прибегают к такому приему как формирование качественного HR - бренда. Формирование бренда включает в себя такие мероприятия как формирование внешнего бренда, для потенциальных сотрудников и создание внутреннего бренда, для того чтобы сформировать положительное восприятие организации в глазах своих сотрудников.

В данной дипломной работе был изучен HR - брендинг в банковской сфере, рассмотрены основные подходы к изучению образа работодателя, различные определения, как бренда, так и HR – бренда.

Мы можем сказать, что, как правило, методы, которые применяются для изучения HR – бренда универсальны и направлены на определенную аудиторию (студенты, сами сотрудники). HR – бренд можно рассматривать с разных сторон, вести изучение в разных направлениях и на примерах различных по масштабу и особенностям компаний и организаций.

Важно отметить, что успешность внедрения созданной стратегии по HR – бренду будет зависеть от таких факторов как формирование внешнего и внутреннего бренда. Работая над ним организации необходимо учитывать различные факторы, которые должно видеть руководство организации. Такие факторы как наличие четкой стратегии, желание роста и развития у организации и у сотрудников, творческий подход и в целом готовность меняться, следить за тенденциями, задаваемыми рынком труда – залог сильного, а главное конкурентоспособного бренда. Кроме того, изучив целевые аудитории HR – бренда можно сделать вывод о том, что базисом

внешнего и внутреннего HR стало ценностное предложение работодателя (EVP).

Стоит отметить, что при написании второй главы был проведен анализ организации и его существующего HR-бренда, по результатам которого были выявлены сильные и слабые стороны бренда работодателя компании. В ходе исследования был применен метод анализа документов и вторичного анализа проведенных исследований в банке.

По результатам исследования был сделан вывод, что компания уделяет большое внимание развитию бренда работодателя и капитализации EVP(ценностное предложение работнику). Однако, следуя основным принципам корпоративной культуры, компания не останавливается на достигнутом и постоянно совершенствуя инструменты HR-брендинга и вкладывает весомые ресурсы в их развитие и укрепление в корпоративной среде.

Проблема формирования HR-бренда, безусловно, требует разработки в теоретических и методологических аспектах. На сегодняшний день работодатель приходит к осознанию важности задействования всевозможных ресурсов и способов для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и уже не может обходить стороной данный вопрос. Однако не каждая компания имеет возможность разрабатывать собственную индивидуальную «формулу успеха». Поэтому среди основной массы работодателей только «гиганты» рынка труда имеют возможность реализовывать столь затратные проекты. В связи с этим необходимо продолжать проводить исследования, связанные с оценкой эффекта от проводимых мероприятий по формированию HR-бренда. Для упрощения оценки текущего состояния бренда компании как работодателя следует разработать комплексную методику, использующую достижения в области социологии, психологии, менеджмента и маркетинга.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Положение об отделе по работе с корпоративной культурой центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 03.10.2016.
2. Положение об отделе внутренних коммуникаций центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 24.10.2016.
3. Положение об отделе внутрикорпоративной обратной связи центра развития бренда работодателя департамента корпоративного развития и управления персоналом от 03.10.2016.

Русскоязычная литература:

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов/ Д. А. Аакер. – М.: Гребенников, 2008.– 440 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 825 с.
3. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда / Т. Ю. Арькова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2011. – Т. 57, №3. – С. 125–129.
4. Барановская Н. Предпочтения соискателей вакансий меняются / Н. Барановская // Российская Бизнес-газета. Карьера и менеджмент. – 2015. - №1006 (27).
5. Баранова И. П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России // Кадровый менеджмент. 2013. № 1. С. 51.

6. Громова Е.И., Герасимова М.В. Использование модели пяти уровней позиционирования в брендинге.// Бренд-Менеджмент. – 2007. - №5. – С. 5.
7. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. -2006. - № 2.- С.4.
8. Доминяк В. И. Лояльность - причинение пользы / В. И. Доминяк // Отдел кадров. - 2004. - №11. - С. 102-105.
9. Доминяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы / В. И. Доминяк // Менеджер по персоналу. - 2006. - №4. - С. 34-40.
10. Доминяк В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. И. Доминяк [Электронный ресурс] // Персонал-Микс. – 2003. - №1. - С. 107-111.
11. Дюркгейм Э. Ценностные и реальные суждения / Э. Дюркгейм // Пер. с франц. А.Б. Гофмана // Социологические исследования. - 1991. - С. 106-114.
12. Зенирова А. Методика измерения удовлетворенности персонала//Управление персоналом. – 2014. - №14 (306). С. 57-66.
13. Иванова Н.Л., Мошинская Д.И. Особенность восприятия HR – бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности/ Н.Л. Иванова, Д.И.Мошинская // Организационная психология. - 2017. - № 3. С. 37–50.
14. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А.А. Клименко // Молодой ученый. - 2010. - №11. - С. 173-179.
15. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации/ А. В. Ковров // Мир и безопасность. - 1998. - №2. - С. 19-21.
16. Кондрашова Р.Ю. HR-брендинг и корпоративная культура современной организации / Кондрашова Р. Ю. // «ФОРУМ» - научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ. - 2015. - № 3.

17. Коноплёва Г.И. Буйлов К.И. Технократический подход в организации/ Г.И. Коноплева, К.И.Буйлов// Международный студенческий научный вестник. – 2016. –№ 4 (часть 4).
18. Криницына З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга //Вестник науки Сибири. - 2013. - №. 4 (10).
19. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура// Управление персоналом. - 1998. - №11. - С. 20-27.
20. Мозговая Ю.А. Понятие бренда и его влияние на инновационную активность предприятия / Ю.А. Мозговая, Е.Н. Семенченко // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №1 (49).
21. Мкртчян А.А. Влияние социально-стратификационных факторов на отношение подростков к телевидению и радио / А. А. Мкртчян // Управление образованием: теория и практика. -2015. - №2. - С. 37-61.
22. Носкова Е.В. Бренд как доминирующий нематериальный ресурс развития потенциала сферы розничной торговли / Е.В. Носкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №6–2 (59–2). – С. 939–943.
23. Осянин А. Н. Анализ содержания процессов адаптации и социализации личности / А. Н. Осянин // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. - 2006. - №. 1. - С. 335-341.
24. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012. - 288 с.
25. Резанович А.Е. Сущность и структура HR- бренда предприятия/ А.Е. Резанович// Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.С. 3
26. Рынский И.К. Разработка коммуникационной стратегии привлечения новых клиентов / И.К. Рынский. - Маркетинг, 2002, №4.
27. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А. В. Соловейчик // Известия Российского

государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. - 2010. - № 125. - С. 93-98.

28. Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процесс работы в ходе формирования и внедрения HR-бренда / Т.С. Старикова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т. 1. - № 13. - С. 173-178.

29. Старов. С.А. Развитие понятия «бренд»: методологические аспекты (часть 2) / С.А. Старов // Бренд-менеджмент. — 2008. — № 6 (43).

30. Харский, К. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. - 2004. - №11. - С. 98-101.

31. Черник, Н. Ю. Основные подходы к определению категории "бренд" / Н. Ю. Черник // Вестник Белорусского государственного экономического университета. - 2012. - № 4. - С. 36-42.

32. Шевченко Д.А. Проблемы социальной идентификации бренда / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. - 2005. - № 6. - С. 21-25.

33. Ядов В.А. Социальная идентификация в кризисном обществе / В. А. Ядов // Социологический журнал. - 1994. - № 1. - С. 35-52.

Иностранная литература:

1. Amber T. The employer brand / T. Amber, S. Barrow // Journal of brand management. - 1996. - Vol. 4, No. 3. - P. 185-206.

2. Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, No. 5. - P. 501-517.

3. Becker, H. Notes on the Concept of Commitment / H. Becker // American Journal Of Sociology. - 1960. - Vol. 66. - No.1. - P. 32-40.

4. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. – P. 533-546.

5. Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy / I. Figurska, E. Matuska // Human Resources Management & Ergonomics. - 2013. - Vol. 7. - No. 2. - P. 35-51.
6. Hendry, C. and Jenkins, R., Psychological Contracts and New Deals / Human Resource Management Journal, 1997, Vol. 7, pp. 38-44
7. Katoen R. J. Employer Branding and Talent-Relationship-Management – Improving the Organizational Recruitment Approach / R. J. Katoen, A. Macioschek. - Umea School of Business, 2007. – 156 p.
8. Keeling S. Advising the Millennial Generation / S. Keeling // NACADA Journal. - 2003. – Vol. 23. - P. 30-36.
9. Meyer, J. A three-component conceptualization of organizational commitment/ J.P. Meyer, N.J. Allen // Human Resource Management Review. - 1991. - Vol.1. - P. 61-89.
10. Mowday, R. T. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover / R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers // New York: Academic Press, 1982. - 253 p.
11. Sheldon, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization / M. E. Sheldon // Administrative Science Quarterly. - Vol. 16. - No 2. - P. 143-150.

Интернет - источники:

1. Горелова Е. Как создаются корпоративные легенды [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. - 2014. - №3690. – Режим доступа:<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/10/07/korporativnye-skazki> (дата обращения 17.04.2018).
2. Осовицкая Н. Бизнес ищет таланты / Н. Осовицкая // Электронная версия журнала «Реальный бизнес». - 2011. - № 2.: <http://www.real-business.ru/magazines/2-2011/biznes-ishchet-talanty> (дата обращения 12.02.2018).
3. Цыгвинцева Д.К. HR-бренд компании как объект социологического анализа / Д.К.Цыгвинцева // Электронное издание

«Вестник Удмуртского университета». – 2014. - №3- 1.: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-brend-kompanii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza-1> (дата обращения 25.01.2018).

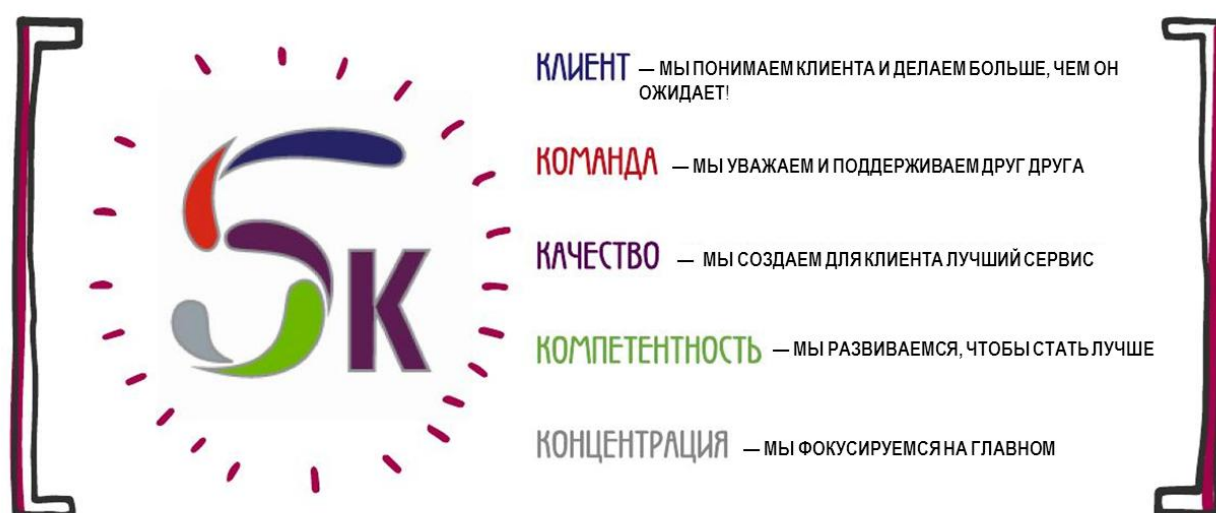
4. Янова Е. HR-бренд: привлекает, развивает, удерживает / Е.Янова // Электронная версия «Справочник по управлению персоналом». – 2013. - №1.: <http://hr-portal.ru/article/hr-brend-privlekaetrazvivaet-uderzhivaet> (дата обращения 21.03.2018).

Визуальный образ организации

1.Корпоративные цвета организации



4.Логотип «Ценности 5К»



Программа социологического исследования

В наше время большинство организаций, чтобы удержать свои позиции на рынке желают привлечь и удержать высококвалифицированные кадры и для того, чтобы это сделать они все чаще и чаще прибегают к использованию такого приема, как формирование HR – бренда. Данный прием включает в себя комплекс различных мероприятий (внешних и внутренних), а эффективная стратегия формирования бренда работодателя включает в себя этапы от представления организации на рынке труда и до расставания с сотрудником и его ухода из организации. В настоящий момент активно проводятся исследования, которые посвящены изучению предпочтений претендентов на будущее место работы и их критерии выбора, текущего уровня заработной платы, ожиданий от работодателя и т.п., а также они позволяют в целом описать ситуацию на рынке труда. Однако для многих организаций (работодателей) остается закрытым вопрос о том, какие факторы влияют на формирование сильного HR – бренда и имидж организации в целом.

Поэтому так важно изучить отношение персонала и его лояльность к организации, ведь это позволит прояснить работодателю необходимо ли формирование HR – бренда и его актуализацию как определяющее условие сохранения конкурентоспособности организации.

Проблема складывается из противоречия: когда работодатель ищет «идеального» для себя сотрудника, зовет его и хочет чтобы он сразу пришел к нему и будущих сотрудников, которые ищут себе идеального работодателя и не к каждому пойдут.

Цель: Изучение особенностей представлений сотрудников об HR – бренде.

Задачи:

1. Описать положительные черты работодателя, которые называют сотрудники;
2. Выявить негативные комментарии сотрудников;
3. Сравнить мероприятия и как они влияют на HR – бренд работодателя;
4. Понять, как формируется HR – бренд через изменения корпоративных исследований;
5. Предложить рекомендации по усилению «образа» работодателя.

Гипотезы:

1. внутренние мероприятия, проводимые в банке оцениваются выше, чем внешние;
2. во всех опросах сотрудники высказываются негативно по отношению к проведенным мероприятиям.

Объект: мнения сотрудников и участников мероприятий о корпоративных мероприятиях банка.

Предмет – восприятие HR – бренда сотрудниками банка.

Метод сбора данных: был проведен вторичный анализ указанных исследований. Статистический анализ проведен при помощи ПО «Vortex».

Проанализированные исследования были проведены в банке, поэтому генеральную совокупность составили сотрудники этой организации.

Метод сбора эмпирической информации.

Все проанализированные исследования проводились методом онлайн - анкетирования сотрудников банка и аудитории – профессионалов.

Основные характеристики исследуемой совокупности:

1. Общее число количества сотрудников в банке на 2018 год составляет 6000 человек в 13 филиалах страны;
2. 68% женщины и 32% мужчины.

На основании выше перечисленных показателей для каждого из описанных ранее исследований формировалась выборочная совокупность, с

учетом целей, для каждого исследования был свой критерий отбора и различное число сотрудников, принимавших участие в исследовании. Более подробную информацию по каждому из исследований можно посмотреть в Приложении 3.

Основные характеристики исследований

1. Оценка корпоративного мероприятия «Тепло»

Мероприятие состоялось 5 марта.

Период проведения опроса: 7-10 марта 2017 года.

Метод сбора данных: онлайн - опрос сотрудников после проведения мероприятия.

Объект исследования: сотрудники банка

Цель исследования: изучить степень удовлетворенности проведенного семейного праздника.

Охват: Из 175 респондентов 162 – посетили семейный праздник (94%) и дали свою оценку мероприятию и только 6% не посетили мероприятие.

Из участников опроса посетивших мероприятие 77% состоят в должности специалиста и 23% в должности руководителя. 79% работают в Голодном офисе банка, 13% в ТП (точки продаж) в городе Екатеринбург, 7% в ТП Свердловской области.

1.1. Инструментарий

Было ли вам "тепло" 5 марта на семейном празднике?

В минувшее воскресенье состоялся праздник "Тепло". Поделитесь вашими впечатлениями о прошедшем мероприятии.

Опрос анонимный. Результаты опроса буду представлены в обобщенном виде.

Всего вопросов в этой анкете: 8

1. Где вы работаете

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Головной офис
- Точки продаж г. Екатеринбурга
- Точки продаж Свердловской области
- Точки продаж, Регионы

2. Участвовали ли вы в празднике "Тепло" 5 марта?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- да, участвовал(а)
- нет, не участвовал(а)

3. С кем вы посетили это мероприятие?

Пожалуйста, выберите **все** подходящие варианты:

- с семьей

- с коллегами
- с друзьями, которые не являются сотрудниками
- один

4. В каких активностях на этом мероприятии вы приняли участие?

Пожалуйста, выберите **все** подходящие варианты:

- шоу-программа
- фотозона
- катание на хаски
- колесо обозрения
- карусели для детей
- ходули
- гигантская рогатка
- керлинг
- надувные лыжи
- стрельба из лука
- бампер-бой
- гигантский волейбол
- ВО ВСЕХ
- НИ В КАКИХ

5. Оцените, пожалуйста, предложенные активности в рамках этого мероприятия:

(поставьте оценку в каждой строке, где 1 - самый низкий балл, 5 - самый высокий)

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

	1	2	3	4	5	не могу оценить, не принимал(а) участие
шоу-программа						
фотозона						
катание на хаски						
колесо обозрения						
карусели для детей						
ходули						
гигантская рогатка						
керлинг						
надувные лыжи						
стрельба из лука						
бампер-бой						
гигантский волейбол						

6. Оцените организацию праздника "Тепло" в целом:

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- очень понравилось
- скорее понравилось
- что-то понравилось, что-то нет
- скорее не понравилось
- не понравилось

7. Напишите, пожалуйста, что можно было бы улучшить в организации подобных мероприятий

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

8. Напишите, почему вам не удалось посетить мероприятие:

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

Благодарим за участие в опросе!

2. «Система признания: Награждение «лучами» лучшего сотрудника»

С июля 2017 г. в рамках проекта системы признания, была организована выдача лучей - статуэток лучшим сотрудникам. Ранее была создана форма для руководителей, в которой они могли оставить заявку на получение «статуэтки-луча» для награждения лучшего сотрудника. Цель исследования: изучить мнения сотрудников и определить, понятна ли им данная форма награждения.

Период проведения опроса: 11 октября – 25 октября 2017 года.

Объект исследования: руководители и сотрудники банка

Заявки на получение лучей-статуэток подали 86 руководителей из них, 23 уже получили статуэтку – луч для награждения лучшего сотрудника. Всего в опросе участвовали 38% руководителей и более 30% сотрудников.

Метод сбора информации: опрос руководителей и сотрудников в online-форме.

2.1. Инструментарий

Опрос сотрудников подразделений по системе признания

Уважаемые коллеги! Мы собираем мнения сотрудников о системе признания, награждения лучших сотрудников статуэтками-лучами. Пожалуйста, ответьте на несколько наших вопросов.

Всего вопросов в этой анкете: 10

1. Укажите подразделение, в котором вы работаете?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

2. Осуществлялось ли в вашем подразделении вручение статуэток-лучей?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

3. Понятны ли вам критерии, по которым осуществлялась выдача статуэток-лучей лучшим сотрудникам?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

4. Что у вас вызывает затруднения?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

5. Понятна ли вам процедура выдачи статуэток-лучей для лучшего сотрудника?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

6. Как вы считаете, насколько справедливо и объективно осуществлялось определение победителя?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

7. В какой форме проходило награждение сотрудника(ов) статуэтками-лучами?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- руководитель поздравил(а) и торжественно наградил(а) перед всеми сотрудниками подразделения
- руководитель наградил(а) перед всем подразделением
- руководитель наградил(а) сотрудника лично, при этом другие сотрудники не присутствовали
- затрудняюсь ответить
- Другое

8. Получали ли вы статуэтку-луч?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

9. Поделитесь вашими впечатлениями о победе получения статуэтки-луча?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

10. Хотели ли бы вы выиграть данную награду?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- определенно да
- скорее да
- скорее нет
- точно нет

Спасибо за ответы, ваше мнение очень важно для нас!

2.2. Опрос руководителей по системе признания (награждение "лучами" лучшего сотрудника)

Уважаемые коллеги!

Вы выражали заинтересованность принять участие в проекте по развитию системы признания. Поделитесь своими впечатлениями об использовании этой системы мотивации!

Всего вопросов в этой анкете: 12

1. Укажите подразделение, в котором вы работаете?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

2. Получили ли вы по заявке статуэтку-луч для лучших сотрудников?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

3. Пожалуйста, укажите ваши контактные данные, чтобы мы могли с вами связаться и решить вопрос с доставкой:

Пожалуйста, выберите все подходящие варианты и прокомментируйте:

- ФИО
- Эл. почта

4. Укажите периодичность, с которой вы решили награждать сотрудников статуэтками-лучами?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- ежемесячно
- ежеквартально
- каждые полгода
- один раз в год
- Другое

5. Укажите критерии, по которым осуществлялась выдача статуэток-лучей лучшим сотрудникам?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

6. Достаточно ли вам одной статуэтки-луча для лучшего сотрудника или требуются дополнительные?

Если вам недостаточно одной статуэтки, то в поле для комментариев укажите необходимое вам количество статуэток.

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- да, достаточно
- нет, нужны еще

Прокомментируйте Ваш выбор здесь: _____

7. Для того, чтобы мы могли связаться с вами по вопросу дополнительных статуэток, укажите свои контактные данные:

Пожалуйста, выберите все подходящие варианты и прокомментируйте:

- ФИО
- эл. почта
- подразделение

8. Осуществлялась ли в вашем подразделении выдача статуэток-лучей для лучших сотрудников?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

9. В какой форме проходило награждение сотрудников статуэтками-лучами?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- поздравил(а) и торжественно наградил(а) перед всеми сотрудниками подразделения
- наградил(а) перед всем подразделением
- наградил(а) сотрудника лично, при этом другие сотрудники не присутствовали
- затрудняюсь ответить
- Другое

10. Достаточно ли удобен и понятен формат работы в данной системе признания?

В комментариях вы можете указать, что требует помощи в понимании

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- да, все понятно
- скорее да
- скорее нет
- совсем непонятно

Прокомментируйте Ваш выбор: _____

11. Считаете ли вы полезным, эффективным такой вид признания ваших сотрудников?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

12. Чтобы могло сделать эффективным такой вид признания ваших сотрудников?

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

Спасибо за сотрудничество!

3. «Оценка празднования Дня рождения банка в формате спортивно-развлекательного мероприятия»

Само празднование состоялось в сентябре 2017 года.

Период проведения опроса: с 9.10. 2017 по 23.10.2017

Информация о начале исследования была размещена на внутреннем сайте, и любой сотрудник мог поучаствовать в опросе.

Объект исследования: все сотрудники банка

Цель: оценить удовлетворенность сотрудников от мероприятия и нового формата

В опросе приняли участие 256 человек. Из них 77% -специалистов, 23% -руководителей, при этом 83% работают в головном офисе, а 17% во Фронт-зоне. 92,5% участников опроса работают в банке, а 7,5% в ВУЗ-банке.

Метод исследования: онлайн-опрос сотрудников банка

4.«Оценка празднования Нового года»

Период проведения опроса: с 12 по 22 января 2018 г.

В опросе поучаствовало 302 респондента, из них у 56% есть дети, 81% работает в Головном офисе, а 19% во Фронт - зоне. Большинство участников опроса работают в городах: Екатеринбург, Новосибирск, Уфа, Пермь.

Информирование об опросе происходило с помощью: рассылка информационных писем по электронной почте, размещение на внутреннем сайте новости об опросе **«Оцени Новый год»**
[<http://177.17.0.15/news/bank/news-8127>]

Объект исследования: все сотрудники банка

Цель: оценить степень удовлетворенности сотрудников от новогодних праздников в рамках банка.

Метод исследования: онлайн - опрос сотрудников банка

4.1.Инструментарий

2017-2018 Новогодние праздники в банке

Коллеги, приглашаем вас оценить новогоднее празднование, организованное в нашем банке

Всего вопросов в этой анкете: 12

1.В этом году, в рамках новогоднего празднования, банком были организованы разные активности. Оцените их, а если вы в чем-то не приняли участие, то выберите ответ "Не участвовал(а), не получал(а)":

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

	1	2	3	4	5	Не принял(а) участие, не получал (а)	Участие принял(а), но затрудняюсь оценить
Новогодняя банковская игра "Сделай праздник сам"							
Фотозона							
Почта Деда Мороза							
Снежные фьёки, раздающие монпансье*							
Детские новогодние представления							
Корпоративные подарки для детей сотрудников							
Корпоративный подарок для сотрудников							
ФЗ							

*Фьёки — сказочные персонажи, жители заснеженных новогодних островов

2.Пожалуйста, оцените организацию и содержание детских новогодних представлений, на которые вы ходили,

где 5 - все понравилось, 1 - не понравилось совсем

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

содержание

организация

					Не ходили на это представле ние						Не ходили на это представле ние
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
«Ларец Деда Мороза», 2-5 лет											
«Тайны старинного особняка», 6-8 лет											
«Елка- головолом ка», 9-12 лет											

3. Напишите, пожалуйста, какие изменения в проведении детских елок могли бы повысить выбранные вами оценки?

(ответ давали те сотрудники, которые оценили мероприятия от 1-3 баллов)

Пожалуйста, выберите все подходящие варианты и прокомментируйте:

- формат
- место проведения
- время проведения
- стоимость
- фотозона
- подарок (после представления)
- фотограф
- Другое:

4. Если бы вам нужно было оценить новогоднее празднование в банке в целом, то какую оценку вы бы поставили?

где 5 - отлично, 1 - плохо

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

1 2 3 4 5

общая оценка новогоднего празднования

5. Здесь вы можете написать свой отзыв о новогодних праздниках в нашем банке. Расскажите о своих впечатлениях в общем или прокомментируйте более подробно:

Пожалуйста, выберите все подходящие варианты и прокомментируйте:

- Новогодняя банковская игра "Сделай праздник сам"
- Корпоративные подарки сотрудникам
- Фотозоны
- Почта Деда Мороза
- Детские представления
- Подарки для детей сотрудников
- ОБЩИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ
- Другое:

Коллеги, несколько слов о вас...

1. В каком подразделении вы работаете?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- ВУЗ-банк
- Департамент информационных технологий (ранее ДОБиТ)
- Департамент корпоративного развития и управления персоналом
- Департамент маркетинга

- Департамент международного бизнеса
- Департамент по работе с корпоративными клиентами
- Департамент рисков
- Департамент розничных услуг (ДРБ)
- Департамент электронного бизнеса (ранее ДИП)
- Подразделения главного бухгалтера
- Подразделения советника президента В.А.Козочкина
- Подразделения, находящиеся в ведении президента банка, правление и аппарат президента
- Дополнительные и операционные офисы, кассы
- Филиалы

2. Вы работаете:

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Екатеринбург, ул. Сакко и Ванцетти, 67
- Екатеринбург, БЦ Саммит
- Другое

3. В каком городе вы работаете?

(ответ на этот вопрос при условии, что сотрудник выбрал вариант: другое)

Пожалуйста, напишите ваш ответ: _____

4. В каком филиале вы работаете?

(на этот вопрос отвечали те, кто выбрал вариант ответа: филиалы, в первом вопросе)

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Воронежский
- Кировский
- Краснодарский
- Маяк
- Московский
- Новосибирский
- Новоуральский
- Пермский
- Санкт-Петербургский
- Серовский
- ССБ
- Уфимский
- Южно-Уральский

5. Где вы работаете?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Головной офис
- Фронт-зона

6. Укажите ваш стаж работы в банке?


Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- до 3 мес.
- от 3 мес. до 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- от 5 до 10 лет
- 10 и более лет

7. У вас есть дети?

Пожалуйста, выберите **только один** вариант из следующих:

- Да
- Нет

Мы подготовили для вас инфографику о том, как меняется жизнь в банке благодаря
вашим ответам 
Благодарим за участие в опросе!

5.«Оценка социального пакета»

Период проведения опроса: 29 декабря– 22 января

Всего 369 участников опроса: большинство респондентов живут в Екатеринбурге (70%), и являются специалистами (75%) в возрасте 25-34 лет (55%).

70% сотрудников из Екатеринбурга, 22% из Других городов России, 7% из Свердловской области. 75% в должности специалиста, а 25% - руководителя.

Объект исследования: сотрудники банка, пользующиеся программами социального пакета банка

Цель: Определить удовлетворенность и выявить проблемные зоны или зоны развития для программ социального пакета

Метод исследования: онлайн - опрос сотрудников, пользующихся программой социального пакета

6.«Завтрак с президентом: оценки победителей»

29 марта 2018 года состоялся «Завтрак с Президентом» по итогам 4 квартала 2017 года.

С 30 марта был запущен опрос среди участников мероприятия для сбора обратной связи.

Все участники опроса, в составе 12 человек поделились своим мнением и впечатлениями от мероприятия.

Объект исследования: Участники - победители конкурса «Достояние».

Конкурс профессионального мастерства «Достояние» был организован в 2015 году с целью продвижения образа эффективного сотрудника - руководителя - команды. Это позволило руководству решить следующие задачи:

- Нематериальная мотивация сотрудников;

➤ Формирование **команды талантов** из числа номинантов конкурса;

➤ Вовлечение всех сотрудников банка.

Цель исследования: оценить качество, уровень и удовлетворенность сотрудников проведенным мероприятием.

Метод исследования: онлайн - опрос сотрудников – победителей конкурса «Достояние».

6.1. Инструментарий

Завтрак с президентом (финал 4 кв. 2017 г.)

Коллеги! 29 марта состоялся Завтрак с президентом с вашим участием!

Поделитесь впечатлениями и предложениями, чтобы будущие мероприятия были на высоте!

1.Оцените по пятибалльной шкале вашу удовлетворенность от мероприятия в целом (где 1 - самый низкий балл, 5 - самый высокий)

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

	1	2	3	4	5
Удовлетворенность мероприятием в целом					

2.Напишите одним словом, какая у вас возникает ассоциация, когда вы слышите: Завтрак с президентом

Пожалуйста, напишите ваш ответ:_____

3.Оцените мероприятие по следующим критериям (где 1 - самый низкий балл, 5 - самый высокий)

Пожалуйста, выберите подходящий ответ для каждого из пунктов:

Организация Завтрака	1	2	3	4	5	Не участвовал(а) в мероприятии
Формат проведения Завтрака	1	2	3	4	5	Не участвовал(а) в мероприятии
Разминка с тренером перед Завтраком	1	2	3	4	5	Не участвовал(а) в мероприятии
Поздравление и награждение победителей	1	2	3	4	5	Не участвовал(а) в мероприятии
Создание картин на полотне	1	2	3	4	5	Не участвовал(а) в мероприятии
Качество блюд на завтраке	1	2		4	5	Не участвовал(а) в мероприятии

4.Напишите, что нужно улучшить по тем активностям, которые вы оценили от 1 до 3 баллов

Пожалуйста, напишите ваш ответ:_____

5.Какие из вопросов и тем, которые были затронуты на Завтраке, вы считаете наиболее важными?

Пожалуйста, напишите ваш ответ :_____

6.Какие из вопросов и тем, которые были затронуты на Завтраке, вы считаете наиболее интересными?

Пожалуйста, напишите ваш ответ:_____

7.Поделитесь своими предложениями и пожеланиями по организации мероприятия *

Пожалуйста,
ниже: _____

напишите

ваш

ответ

Спасибо за ваши ответы! Желаем вам дальнейших профессиональных успехов и побед!
На нашем внутреннем сайте появился новый интересный раздел, посвященный
результатам опросов сотрудников банка.
Благодарим за участие в опросе!

7.«URAL HR FORUM»

22 марта 2018 года при поддержке Уральского банка реконструкции и развития в Екатеринбурге состоялся «Ural HR Forum», который посвящен работе с сотрудниками на всех этапах: от подбора до оценки эффективности.

На форуме выступили 20 спикеров из ведущих российских компаний, включая МТС, Danone, HeadHunter, Билайн, Сбербанк, УрФУ.

Данное мероприятие было проведено с практической целью, чтобы HR – специалисты смогли поделиться своим опытом и найти ответы на такие вопросы как: привлечь «правильных» людей, развить сотрудников так, чтобы они распространяли культуру, помогающую достижению целей в бизнесе, понять, как организационная структура повлияет на деятельность компании.

На Ural HR Forum было представлено четыре направления HR: «Подбор персонала», «Развитие и оценка», «Корпоративная культура», «Digital и трансформация».

После и во время мероприятия был проведен опрос, с целью изучения мнений участников форума и желания узнать удовлетворенность как от самого мероприятия, его формы и желания поучаствовать в нем в будущем.

Объект исследования: участники мероприятия

Метод исследования: онлайн – опрос участников после мероприятия и онлайн - опрос с помощью специальной программы sli.do во время мероприятия («в режиме реального времени»).

8. Итоги общепанковского опроса «Сотрудник 3.0»

Время проведения опроса: с 7 по 21 ноября 2017 г.

Методология: комплексная.

Структуру опроса составляют следующие блоки: Изучение ценностей и понимание стратегии банка, измерение профиля корпоративной культуры

банка по методике и типологии К. Камерон и Р. Куинн, NPS руководителей и кросс - функциональная оценка участников корпоративного совета.

Выборка – сплошная. Метод самоотбора.

В опросе приняло участие 2115 чел., в том числе 91 участник корпоративного совета, из них 54% сотрудников работают в головном офисе, 46% во фронт – зоне. 86% работают в организации, а 14% в ВУЗ - банке.

Объект: все сотрудники банка.